



Myynnin tehostaminen asiakassuhdesegmentoinnilla

Gilan, Elina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Myynnin tehostaminen asiakassuhdesegmentoinnilla

Elina Gilan
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2013

Gilan, Elina

Myynnin tehostaminen asiakassuhdesegmentoinnilla

Vuosi	2013	Sivumäärä	45
-------	------	-----------	----

Tässä opinnäytetyössä on tarkastelun kohteena järvenpäälinen leipomoalalla toimiva perheyrittäjä. Opinnäytetyölle asetettiin kaksi tavoitetta. Tärkeimpänä tavoitteena oli segmentoida kohdeyrityksen asiakkaat niiden kanavien perustella, joiden kautta tuotteiden ostot tapahtuu. Näistä segmenteista nostettiin yritystä kiinnostavin ryhmä lähempään tarkasteluun markkina- ja asiakasnäkökulmasta. Työn avulla pyrittiin löytämään markkinointikeinoihin tukeutuva mahdollisimman kustannustehokas myynnin kehitysohjelma.

Työn toisena tarkoituksena oli miettiä kohdeyrityksen missiota eli sitä elämäntehtävä, miksi yritys on ylipäänsä olemassa. Tämän lisäksi luotiin visio, jotta taustayritys saisi selkeän auki-kirjatun lähitulevaisuuden tavoitetilän, jota kohden toimintaa tulisi ohjaamaan. Osana näitä analyysejä määriteltiin myös viisi arvoa tukemaan jokapäiväistä työtä ja yrityksen johtamista.

Päälähteinä opinnäytetyössä olivat Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan asiakaslähtöistä liiketoimintaa, strategiaa ja toimintamalleja käsittelevät teokset. Teoreettinen viitekehys perustuu kirjoittajien malliin asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta. Näiden lisäksi Timo Ropen ajatukset segmentoinnista ovat vaikuttaneet niin työn teoreettiseen kuin toiminnalliseen osioon. Tutkimusotteena oli toimintatutkimus. Toiminta-ajatus-, visio- sekä arvoteoriaa on tutkittu useammastakin eri kirjallisesta ja sähköisestä lähteestä.

Toiminnallinen osio perustuu vahvasti havainnointiin ja yrityksen omistajien kanssa käytyihin keskusteluihin. Analyysien pohjana on SWOT-analyysi sekä yhtiön vuosien 2003-2011 tilipääöstiedot. Johtopäätösten toivotaan auttavan yhtiön johtoa valitun asiakassegmentin myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä.

Hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin suhteellisen hyvin ja työn tuloksena syntyi yrityksen missio, visio ja arvot sekä kehitysehdotuksia valitulle asiakassegmentille. Ehdotuksina esitettiin mm. tiiviimpää yhteistyötä lähialueen yrittäjien kanssa, uusien kumppanuuksien aktiivista etsintää, myyntihenkilöstön kouluttamista ja kehittämistä, toiminnan tehokkuutta seuraavien myyntimittareiden rakentamista sekä asiakastytyväisyyden seurantaa.

Asiasanat: segmentointi, asiakkuuden hallinta, asemointi, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Gilan, Elina

Sales intensification with customer segmentation

Year	2013	Pages	45
------	------	-------	----

The company studied in this thesis is a small and medium sized family-owned bakery. The Bachelor's thesis had two main objectives. The most important issue was to analyze the customers of the target company and then to segment them by the channels through which the sales of products are distributed. The most interested segment was taken under closer observation from the customer and market perspective. The thesis has had a plan to develop a cost-effective marketing program to increase the sales of the firm.

The second objective was to develop a mission for the company, to find the purpose why the business overall exists. Also a vision was created together with the management to clarify where the activities of the daily business will be in the close future systematically directed. As a part of this process a program of five company values were created to support in the management and in the everyday work.

The main literal sources are the books written by Jukka Ala-Mutka and Erkki Talvela concerning customer oriented business, strategies and segmenting. The theoretical frame of reference is on the model about customer oriented business. Also the ideas of Timo Rope have affected on the theoretical and functional part of the study. The theories about the mission, vision and values have been studied also from different written and electronic sources.

The functional part is mainly based on own observations. The numbers on which this analysis is based upon are brought from the annual closings of 2003-2011. The state of the company has been gone through by means of a SWOT-analysis. It is hoped that suggested development proposals for the chosen segment are helping to find new sales strategies.

The objectives set for the project were relatively well achieved. The mission, vision and the company values were created and new ideas for the chosen customer segment sprang up as a result of the work. The following development proposals came out: more co-operations with the entrepreneurs of the neighboring area, active search for new business partners, training sales personnel, more indicators to follow-up of the sales force and customer satisfaction surveys.

Key words: segmenting, customer control, positioning, customer-oriented business model

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	7
1.2	Tutkimusongelman esittely.....	8
1.3	Opinnäytetyön toteutus ja aiheen rajaus	8
1.4	Työn keskeiset käsitteet	10
1.5	Opinnäytetyön näkökulma.....	12
2	Teoreettinen viitekehys	13
2.1	Yrityksen elämäntehtävä	13
2.1.1	Toiminta-ajatus	14
2.1.2	Arvot	14
2.1.3	Visio	15
2.2	Pk-yrityksen johtamisen lähtökohdat strategiatyössä.....	16
2.3	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin elementit	17
2.4	Asiakaslähtöinen strategiamalli ja asiakassegmentointi	18
2.5	Segmentointiprosessi.....	20
2.6	Ansoffin matriisi	23
2.7	Asemointi	25
2.8	Asiakassegmentoinnin kritiikkiä	26
3	Suomalainen leipomoala ja kohdeyritys	27
3.1	Kohdeyrityksen esittely	28
3.1.1	Toiminta-ajatus	29
3.1.2	Arvot	29
3.1.3	Visio	30
3.2	Toimintaympäristön SWOT-analyysi.....	30
3.2.1	Vahvuudet.....	30
3.2.2	Heikkoudet	31
3.2.3	Mahdollisuudet	32
3.2.4	Uhat	32
3.3	Kohdeyrityksen markkinointikulut.....	33
4	Segmentointi ja strategia	34
4.1	Kohdeyrityksen olemassa olevien asiakkaiden segmentointi.....	34
4.2	Suora-asiakkuussegmentti	35
4.2.1	Kehitysehdotuksia suora-asiakkuuksien kasvuun	36
4.2.2	Yrityksen asemointi asiakkaiden mielikuvissa	36
4.2.3	Lisämyynti ja henkilökunnan palkitseminen	37
4.2.4	Yhteistyö muiden yritysten kanssa	37
4.2.5	Tapahtumien tuotteistaminen	38

4.2.6	Leivontatarvikevalikoima	38
4.2.7	Tarinan kerronta	39
4.2.8	Visuaalisuuden korostaminen	40
4.2.9	Asiakasrekisterin hallinta	40
4.2.10	Tuotekehittely.....	41
4.2.11	Tyytyväisyyden varmistaminen	41
5	Johtopäätökset	42
	Lähteet	43
	Kuviot	45

1 Johdanto

Leipomoala on perinteikäs toimiala ja yrityskenttä on hyvin perheyrittysvaltainen. Ala kohtaa muiden pienten ja keskisuurten yritysten tavoin toimialojen rakennemuutoksia ja oman toimintaympäristön lisäksi vielä kansainvälisen kehityksen paineet. Liiketoiminnan ja muutoskyvyn kehittämisessä ja innovatiivisuuden syntymisessä keskeistä ovat markkina- sekä asiakasläheisyys, yrittäjien ja koko henkilökunnan ammattitaito sekä sitoutuneisuus. Vaikka taantuma uhka on Suomen ja maailman taloudessa jatkuvasti läsnä, menee pienleipomoilla kuitenkin suhteellisen hyvin. Ne menestyvät lähinnä lähileivän ja luomun voimalla. Vuoden 2011 maaliskuussa tehdyn leipomoalan toimialakyselyn mukaan parhaiten sujuu 5-20 henkeä työllistävillä leipomoalan yrityksillä.

Opinnäytetyön kohdeyritys Järvenpään Wiener Paakari Oy tarjoaa otollisen maaperän tämän työn tekemiseen. Yritys on tyypillinen pk-alan yritys, jossa arkinen johtaminen ja käytännön työ vie leijonan osan yrittäjien voimavaroista, jättäen rajoitetusti aikaa ja energiaa suunnitelmallisten sekä systemaattisten strategioiden luomisiin. Se ei tarkoita, ettei visioita tai pitkän tähtäimen suunnitelmia olisi olemassa, mutta ne ovat tyypilliseen pienyrityksen tapaan omistajien ajatuksissa ja niistä keskustellaan satunnaisesti henkilöstön kanssa arkipäivän töitä tehdessä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoite on kaksivaiheinen. Työ kulkee ensin toiminta-ajatuksen, arvojen määrittämisen sekä vision luomisen kautta kohti olemassa olevien asiakkaiden segmentointia. Näistä asiakassegmenttikentistä tullaan valitsemaan yksi, johon työn markkinointikehitysehdotukset lopussa kohdistuvat.

Arvot, toiminta-ajatus ja asiakkaat linkittyvät vahvasti toisiinsa. Arvojen määrittäminen on yrityksestä tai organisaatiosta riippumatta tärkeää, sillä niillä ilmaistaan henkilökunnalle, johdolle, omistajille, asiakkaille ja sidosryhmille, mitkä ovat ne arvoraajat joiden sisällä toiminta tapahtuu ja miten sitä johdetaan. Kun omalle työlle annetaan taustatueksi selkeä toiminta-ajatus sekä selkeät arvoraamit, on tulevaisuuden haasteiden kohtaaminen vakaamalla pohjalla näiden tukiessa ja ohjaten strategisissa valinnoissa ja päätöksissä. Lisäksi, kun ymmärretään perimmäinen olemassaolon tarkoitus ja sisäistetään millä arvoilla päivittäistä työtä tehdään, helpottuu myös yrityksen imagon ja brändin rakentaminen.

Jokaisen yrityksen tulisi yleisesti ottaen tuntea omat asiakkaansa, jotta ne kykenisivät luomaan toimivan asiakasstrategian. Juuri tällainen asiakaslähtöisyys tuottaa yrityksille toimivia ja kannattavia asiakassuhteita ja siitä segmentoinnissa on kysymys. Segmentoinnilla yritys

kohdentaa rajoitetut resurssit oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin. Asiakastuntemus tarvitsee tietoa, mutta myös taitoa hyödyntää sitä.

1.2 Tutkimusongelman esittely

Opinnäytetyön ensisijaisena tehtävänä on pohtia kohdeyrityksen väittämää vähäisistä kasvumahdollisuuksista Järvenpään alueella. Tämän ääneen lausutun väittämän innoittamana on tässä opinnäytetutkimuksessa lähdetty miettimään mahdollisuuksia myynnin lisäämiseen mahdollisimman alhaisilla resurssinlisäyksillä olemassa oleville asiakkaille. Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä siis esitän: voiko kohdeyrityksen kannattavuus parantua uudella asiakasstrategialla jonka tarkoituksena on segmentoida olemassa olevat asiakkaat ja kohdistaa valittuun asiakasryhmään uudenlaisia keskitettyjä markkinointikeinoja? Tuoko asiakassegmentointi myynnin kasvustrategiana vision mukaista parempaa kannattavuutta?

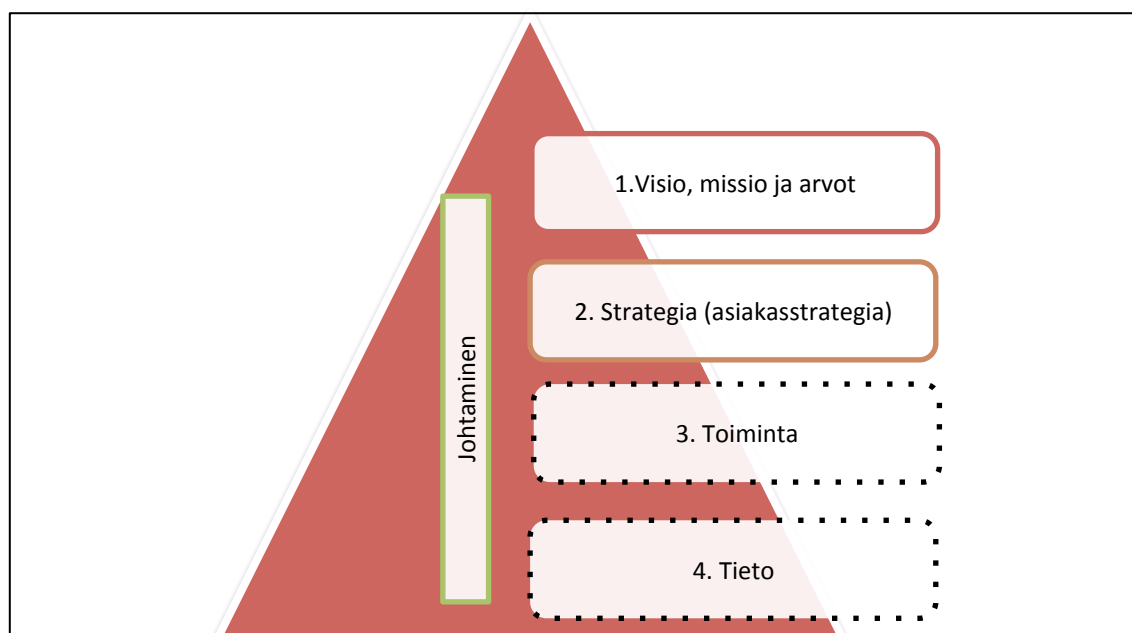
Yritys on jättänyt ajan saatossa pohtimatta omia arvojaan sekä toiminta-ajatusta. Tähän työhön niiden miettiminen on katsottu aiheelliseksi, sillä niillä saattaa olla tärkeä rooli myynnin tehostamisen välineitä suunniteltaessa. Tavoitteena on, että esiin tulleilla keinoilla saavutetaan kannattavuuden lisäksi selkeää asemointia asiakkaiden mielikuvissa.

1.3 Opinnäytetyön toteutus ja aiheen raja

Ammattikorkeakoulun suorittamisessa opinnäytetyö kuuluu pakollisena osana opintoja. Opinnäytetyö voi olla joko tutkimustyyppinen tai toiminnallinen. Molemmille suoritustavoille on yhteistä niiden tavoitteet palvella työelämää. Tutkimustyyppinen opinnäytetyö sisältää toimeksiantajalle tehdyn empiirisen tutkimuksen, jonka tarkoituksena on ratkaista tarkkaan määritelty tutkimusalan erityisongelma. Toiminnallinen opinnäytetyö puolestaan on työelämän kehittämistyö, jolla pyritään luomaan toimeksiantajalle käytännön tuotos. Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksivaiheinen. Se sisältää toimeksiantajalle tehdyn valmiin tuotoksen sekä kirjallisen raportoinnin tuotoksen teosta. Tämän opinnäytetyö on toiminnallinen eli tarkoituksena on tehdä kohdeyritykselle työ, joka antaa eväitä toiminnan kehittämiseen.

Opinnäyteprosessiin ovat vaikuttaneet omat kokemukset ja tietämys yrityksestä, sillä kyseessä on perheyritys, josta työn kirjoittajalla on omakohtaisia kokemuksia useamman vuoden takaa. Tämän vuoksi esimerkiksi yrittäjien haastattelut on toteutettu vapaamuotoisena kahvipöytähaastatteluna eikä näiden keskustelujen antia ole purettu kirjalliseen muotoon erilliselle liitteelle. Kohdeyritykseen viitataan työssä sekä nimellä Järvenpään Wiener Paakari, Wiener Paakari että Paakari.

Työtä lähestytään kuviossa 1 esitettyä Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan asiakaslähtöistä liiketoimintamallia hyödyntäen sekä myöhemmin myös hieman Ansoffin matriisia sivuten. Tällainen asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää yrityksen strategian jäsentämistä, mallintamista ja konkretisointia niin, että voimavarat kyetään suuntaamaan oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla läpi koko liiketoiminnan. Ala-Mutka ja Talvela pureutuvat omassa kirjassaan systemaattisesti ja tehokkaasti ylläesitetyn liiketoimintamallin neljästä tasosta kolmeen alimpaan tasoon, jättäen visiot, arvot sekä toiminta-ajatuksen käsittelemättä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kahteen ylimpään tasoon eli visioon, arvoihin ja toiminta-ajatuksen sekä strategiaan, joka tähän työhön on kulminoitunut asiakassegmentointistrategian ympärille. Kahta alempaa tasoa, toimintaa sekä tietoa, ei tietenkään ole mahdollista täysin rajata aihealueen ulkopuolelle vaan näihin kahteen oleelliseen liiketoiminnan alueeseen viitataan usein työn edetessä. Lisäksi lopussa osa kehitysehdotuksista kohdistuu näihin kahteen alueeseen. Myös johtamista, erityisesti pk-yrityksen johtamista, sivutaan tässä työssä. Opinnäytetyön ulkoisena analyysinä on käytetty SWOT-analyysiä ja sisäisenä analyysinä on tutkittu tilinpäätöstietoja vuodesta 2003 alkaen erityisesti markkinoinnin osalta.



Kuvio 1: Liiketoimintamallin tasot (Ala-Mutka ym. 2004, 14).

Työn rajaaminen ja näkökulman valinta osoittautui yllättävän haasteelliseksi. Opinnäytetyön edetessä nousi esiin useita uusia mielenkiintoisia tutkimusaiheita, joihin oli houkutus tarttua. Pidättäytyminen vain asiakassegmentoinnin piirissä jättää tuleville tutkimuksille runsaasti pureutumisen arvoisia aihealueita. Näistä esimerkkinä yhteistyön kehittäminen muiden alueen pk-yritysten kanssa, asiakas- ja työtyytyväisyystutkimukset, tuotekehittely, logististen ratkaisujen kehittäminen ja erityisen mielenkiintoiset maine- ja bränditutkimukset.

1.4 Työn keskeiset käsitteet

Pk-yritys

Pk-yritys on lyhenne sanoista pieni ja keskisuuri yritys. Pk-yrityksen määritelmä on veteen piirretty viiva. Se ei ole täysin yksiselitteinen ja joillakin yrityksillä onkin omat sisäiset määritelmänsä. Pienet ja keskikokoiset (pk) yritykset ovat kansantaloudellemme tärkeitä. Yritysten noin 1,3 miljoonasta työntekijästä näissä yrityksissä työskentelee lähes 800 000 työntekijää. Yritysten liikevaihdosta jo yli puolet syntyy pk-yrityksissä. Suomessa on kaikkiaan noin 223 000 yritystä. Niistä alle kymmenen työntekijän yrityksiä on 207 000 eli 93 prosenttia. Pienyrityksiä on 13 000 (5,8 %), keskisuuria 2237 eli 1 prosentti ja suuryrityksiä 562. Alle 250 henkilön pk-yrityksissä on lähes 800 000 työntekijää, mikä on 61 prosenttia koko yksityisen sektorin 1,3 miljoonasta työntekijästä (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005.)

EU:n komissio suosituksessaan määrittelee pk-yritykset seuraavasti: Pienet ja keskisuuret yritykset ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden joko vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa ja jotka täyttävät alla määritellyn perusteen riippumattomuudesta. Pk -yritys on riippumaton, jos mikään suuryritys tai niiden joukko (konserni) ei omista sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 % tai enemmän (Wikipedia 2011.)

Perheyritys

Perheyrituksen kriteereinä akateemisessa maailmassa on käytetty vaihtelevasti omistususuutta, strategista kontrollia, eri sukupolvien osallistumista yrityksen toimintaan ja aikomusta säilyttää yritys perheyrityksenä (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005).

Yritys on perheyhtiö jos äänivaltaenemmistö on yrityksen perustaneilla luonnollisilla henkilöillä tai yrityksen osakekannan hankkineella luonnollisella henkilöllä/hankkineilla luonnollisilla henkilöillä tai heidän puolisoillaan, vanhemmillaan, lapsellaan tai lapsen rintaperillisillä. Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä. Lisäksi perheyrityksen kriteerit täyttyvät jos vähintään yksi suvun tai perheen edustajista on mukana yrityksen toiminnassa, johdossa tai hallinnossa. Myös listatut yhtiöt täyttävät perheyhtiömääritelmän, mikäli yrityksen perustajalla tai yrityksen (osakekannan) ostaneella henkilöllä tai heidän perheellään tai jälkeläisillään on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuottamasta äänivallasta. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005.)

Strategia

”Liikkeenjohdon strategia on erään näkemyksen mukaan organisaation pitkän tähtäimen kehityssuunta ja -ulottuvuus, jonka avulla saavutetaan muuttuvassa ympäristössä voimavaroja ja kykyjä järjestelemällä kilpailuetua. Strategian tavoite on tyydyttää sidosryhmien odotukset. Strategiaa voi luonnehtia pitkäjänteiseksi ja kokonaisvaltaiseksi liikemiestaidoksi. Se on operatiivista johtamista kattavampaa ja kauaskantoisempaa.” (Karlöf 1996, 19).

Strategia on nykyhetkessä tehtäviä päätöksiä ja toimenpiteitä, joilla varmistetaan tuleva menestys ja mahdollisuuksien hyödyntäminen. Yhtenä strategiatyön suurista ongelmista on vaikeus pitää se erillään jokapäiväisestä toiminnasta, jolle taas ovat ominaista akuutit ongelmat ja nopeat päätökset. Strategiatyössä on tärkeää työskennellä sekä strategian sisällön että sen prosessin parissa, toisin sanoen tulee kiinnittää huomioita sekä kysymykseen mitä että kysymykseen miten. (Karlöf 1996, 19; Wikipedia 2012.)

Segmentointi

Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet pystytään tyydyttämään kilpailijoita paremmin ja kannattavammin. Segmentoinnissa pyritään ryhmittämään markkinat sisäisesti homogeenisiin joukkoihin, jotka jotenkin eroavat ostoperusteittain tai ostokäyttäytymiseltään toisistaan. Tällaiseen ryhmään eli segmenttiin kuuluvilla ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre. Joku kohderyhmä saattaa arvosta kotimaisuutta, toinen huippulautua, kolmas edullisuutta neljäs asioinnin helppoutta jne. (Bergström & Leppänen 2009, 150; Rope 2003, 92.)

Markkinoiden segmentoinnilla tarkoitetaan siis potentiaalisten ostajien jakamista sellaisiin ryhmiin, joilla on samanlaisia tarpeita ja jotka reagoivat markkinoijan toimenpiteisiin samalla tavalla. Ryhmät, jotka näin muodostuvat, ovat markkinointisegmenttejä. Segmentointi nähdään yleensä yrityksen kannalta markkinoinnin suuntaamisen strategiaksi, mutta yhtä tärkeää se on nähdä hyödykkeiden kehittämisstrategiana. Kehittämisstrategia tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys myös erilaistaa tuotteensa eri segmenteille. (Anttila & Iltanen 2001, 95.)

Asemointi

”Asemointi on markkinoinnin käsite, jolla tarkoitetaan mielikuvan luomista tuotteesta myönteisen sijan tai aseman saamiseksi kuluttajan mielessä tuotteelle tai valmistajalle.”

(Suomi Sanakirja.fi, 2012).

”Asemointi tapahtuu kohdemarkkinassa ja osoittaa, kuinka tässä segmentissä voi kilpailla mahdollisimman tehokkaasti. Tuotteen asema on se paikka ostajan mielessä, jonka tuote valloittaa omassa segmentissään. Asemointia ei siis tehdä tuotteelle, vaan se tehdään kohdeasiakkaan mieleen ja sinne tuotteelle suunnitellaan mielikuva (imago) suhteessa kilpailijoihin. Jotta segmentointi onnistuisi, tuotteen olisi erotuttava. Niinpä asemointia varten saatetaan panna toimeen muutoksia tuotteen nimeen, hintaan, pakkaukseen, saatavuuteen.” (Anttila & Iltanen 2001, 113-114.)

1.5 Opinnäytetyön näkökulma

Liiketoimintamallin rakentamiseen liittyvät erilaiset logiikat eli toisin sanoen ne säännöt ja periaatteet, joiden mukaan liiketoimintaa suunnitellaan ja toteutetaan johdonmukaisesti sekä yhtenäisesti. Tärkeintä on valita selkeä näkökulma, josta omaa yritystoimintaa sitten tarkastellaan. Tunnistettuja yleistäviä näkökulmia ovat:

1. Sidosryhmät
2. Strategisointitapa
3. Tuote ja teknologia
4. Asiakas ja markkinat
5. Arvon muodostuminen ja toiminta
6. Resurssit ja osaaminen
7. Muutos ja malli

(Ala-Mutka 2008, 131-132.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakas- ja markkinat- näkökulmaan. Lähtökohtaisesti tällaisessa näkökulmassa ei ole kysymys uuden strategian muodostamisesta yritykseen vaan tällä pyritään tehostamaan toimintaa ja suuntaamaan voimavarat oikealla tavalla oikeisiin asiakaisiin kilpailustrategian mukaisesti. Tämän kaltainen asiakasosaaminen tulee jatkossa entistään korostumaan, sillä sitä voidaan melko hyvin yhdistellä muiden edellä mainittujen näkökulmien kanssa.

2 Teoreettinen viitekehys

Lähes kaikki organisaatiot määrittelevät missionsa, arvonsa ja visionsa selkeästä syystä. Kun tiedetään, miksi organisaatio on olemassa, millä periaatteella pitää toimia ja mihin lähivuosina pyritään, on organisaatiossa toimiminen ja ylipäätään sen johtaminen helpompaa, tehokkaampaan, tavoitteellisempaa sekä tuloksellisempaa. Tämä yrityksen tai organisaation niin sanotun elämäntehtävän määrittämisen jälkeen voidaan odottaa, että henkilöstö ainakin periaatteessa tietää, mitä organisaation toiminnalta edellytetään. Juhani Kauhanen toteaa kirjassaan Suorituksen johtaminen ja palkitseminen, että kyseessä on eräänlainen henkilöstön mielen ohjelmointi.

Yritys, joka harjoittaa aidosti asiakaslähtöistä liiketoimintaa, tuntee asiakkaansa, tietää, millä markkinoilla se toimii, osaa suunnata markkinointitoimenpiteet oikeisiin asiakassegmentteihin ja kykenee myös asemoimaan itsensä kohdemarkkinassa selkeästi suhteessa kilpailijoihin. ”Yrityksen toiminnan voidaan katsoa olevan asiakaslähtöistä, kun asiakkaan näkökulma on etusijalla, tietoa asiakkaista ja kilpailijoista tuotetaan, levitetään ja hyödynnetään yrityksen kaikilla tasoilla, yrityksen toiminnot ja resurssit kohdistetaan lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle, yritys ymmärtää ja tyydyttää asiakkaan tarpeet ja yritys etsii päivittäin uusia asiakassuhteita ja pyrkii säilyttämään vanhat. Asiakaslähtöisyys edellyttää yritykseltä herkkyyttä tunnistaa ympäristön muutokset. Sen tulee osata kehittää välineitä, joiden avulla sekä markkinat että asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää. Pk-yritykset palvelevat usein vain paikallisia tai lähialueen markkinoita, jolloin markkinoiden läheisyys ja henkilökohtaiset suhteet asiakaskäisiin helpottavat informaation hankinnassa. Tämä pitäisi osata hyödyntää pienyrityksissä menestystekijänä. Asiakkaiden yksilöllisten ongelmien ratkaiseminen johtaa usein uusien markkina-aukkojen havaitsemiseen ja etulyöntiasemaan suuriin yrityksiin nähden. Asiakassuhteiden luomiselle ja ylläpitämiselle tulisikin pienyrityksessä antaa erityisen suuri arvo.” (Poussa 2007,10)

2.1 Yrityksen elämäntehtävä

Yrityksen elämäntehtävä on strategisen arkkitehtuurin peruselementtejä. Se on eräänlainen sateenvarjo, jonka alle kaiken muun strategisen sisällön on mahdollista. Se on kaikkein pysyvin elementti, joskin myös sen oikeellisuus on aika ajoin kyseenalaistettava. Elämäntehtävä on yrityksen tärkeimpiä ja valitettavasti vaikeimpia elementtejä. (Kamensky 2010, 65.)

Jokaisen yrityksen tulisi paneutua miettimään omaa elämäntehtäväänsä. Elämäntehtävää pohtiessa tulee vastata peruskysymyksiä kuten: Miksi olemme olemassa? Mitä haluamme saavuttaa pitkällä aikavälillä? Mitkä ovat arvopohjamme? Mitkä ovat sellaiset toimintaperiaatteita, joista emme missään olosuhteissa tingi? (Kamensky 2010, 66.)

Elämäntehtävä on toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen muodostama kokonaisuus. Se voidaan ilmaista kahdella vaihtoehtoisella tavalla:

1. ilmaisemalla toiminta-ajatus, visio ja arvot erillisinä määritelminä, jolloin niiden muodostama kokonaisuus on elämäntehtävä tai
2. kirjoittamalla yhdellä tai useammalla virkkeellä auki toiminta-ajatuksen, vision ja arvot yhdeksi kokonaiseksi elämäntehtäväksi.

Hyvin määritellyn ja ilmaistun elämäntehtävän tulisi joka tapauksessa pystyä vastaamaan kysymykseen, miten yritys aikoo menestyä valitsemallaan toiminta-alueellaan. (Kauhanen 2010, 13.)

2.1.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus eli missio kertoo organisaation perustehtävän ja -tarkoituksen ja vastaa kysymykseen, miksi organisaatio on olemassa. Kysymys on hyvin pitkälti siitä, mitä asiakkaiden, kansalaisten tai järjestöjen tarpeita pyritään tyydyttämään (Kauhanen 2010, 14). Jotta liike-toiminnan langat pysyisivät järjestyksessä käsissä ja välttyttäisiin kannattamattomalta rönsyilyltä, tulee toiminta-ajatus olla kirkkaana mielessä.

”Mission ajatellaan vastaavan kysymykseen siitä, mitä organisaatiossa halutaan pysyvästi tehdä ja mihin yritys haluaa pidemmällä aikavälillä päästä. Missio liittyy vahvasti yrityksen perustarkoitukseen ja sen ydintoimintaan. Samoin se kertoo yrityksen roolista ja tehtävästä yhteiskunnassa. Missio on yhdessä arvojen ja vision kanssa osatekijä yrityksen strategian määrittelyssä. Kyseessä on siis yksi strategian perusosista, joiden päälle strategia rakennetaan (Wikipedia 2012.)

2.1.2 Arvot

”Organisaation virallisten puitteiden ohella yrityksen tulee pohtia myös edustamiaan pehmeitä arvoja. Kuten kaikkiin yhteisöihin, myös yrityksiin muodostuu omat menettelytapansa, jotka vaikuttavat sekä koko organisaation että siihen kuuluvien yksilöiden käyttäytymiseen. Näistä käyttäytymiseen vaikuttavista normeista ja arvoista käytetään yleensä nimitystä yrityskulttuuri” (McKinsey & Company, 2011).

”Uusien yritysten arvot ovat peräisin perustajilta tai johtoryhmältä, ja usein ne muotoillaan myös kirjallisesti. Tärkeintä on kuitenkin, että jokainen organisaation jäsen elää yrityksen arvojen mukaisesti, sillä pelkät kulturehyksiin sijoitetut arvolausunnot eivät riitä yrityskulttuurin synnyttämiseen. Jos yritys onnistuu luomaan vahvan yrityskulttuurin, saadaan siitä kilpailuetua pitkällä aikavälillä, sillä arvot houkuttelevat yritykseen erinomaista henkilöstöä.

Yrityskulttuuri voidaan ymmärtää myös laajemmin, jolloin siihen saattaa sisältyä myös kannustinjärjestelmiin kuuluvia seikkoja, kuten osakeoptioita ja tulospalkkioita” (Mckinsey & Company, 2011).

Lähes kaikki organisaatiot ovat määritelleet arvonsa. Arvot kertovat, mikä henkilöstölle ja jäsenistölle on tärkeää työyhteisössä. Arvot toimivat puitteina, joissa toiminta-ajatus halutaan toteuttaa. Useimmat organisaatiot määrittelevät yhdellä tai kahdella sanalla 4-6 arvoa. Lähes aina niitä selitetään laajemmin ja avataan yksityiskohtaisemmin. (Kauhanen 2010, 14).

2.1.3 Visio

Hyvään visioon sisältyvät arvot, joita yritys edustaa, yrityksen kulttuuri sekä tunne yrityksen erikoislaatuisuudesta, se joka yhdistää yrityksen johonkin ”suurempaan”. Vision ja arvojen tulee olla linjassa. Jokaisen vision pitää sisältää tiettyjä perusihanteita ja -arvoja, jotka näyttävät tietä tulevaisuuteen. Arvojen tunnistaminen ja julistaminen eivät kuitenkaan riitä, tärkeintä on tehdä kuten sanoo. Toisin sanoen, jos visioon sisältyy ilmaisu siitä, että vastuuta jaetaan työntekijöille, tämän tulee myös näkyä käytännössä osoitettuna luottamuksena. (Hakanen 2002, 20).

Visio kuvaa muutosta. Kun toiminta-ajatus ja arvot pyrkivät säilyttämään ja luomaan vakautta organisaation toimintaan, vision tehtävänä on muuttaa. Vision tehtävänä on kuvata sitä, mitä organisaatio haluaa näyttää sidosryhmien silmissä lähivuosina. (Kauhanen 2010 s4)

Yrityksissä visiolla tarkoitetaan mielikuvaa tai ihannekuvaa yrityksestä kaukaisessa tulevaisuudessa. Parhaassa tapauksessa mielikuvituksen avulla rakentunut ihannekuva ohjaa yrityksen suuntaa ja luo energiaa yksittäiselle työntekijälle. Mitä visuaalisempi ja yksityiskohtaisempi visio on, sitä suurempi voima sillä on. Tällainen suggestiivinen vaikutus on johtajan vision peruspiirre. Voimakas visio on positiivinen ja mahdollisuuksia luova. Sillä on mahdollisuus kehittyä itse itseään toteuttavaksi ennusteksi. Menestyneiden yrittäjien voimakkaimpana kannustimena pidetään kykyä etukäteen kuvitella oma tilanne ja tunne silloin, kun visio on saavutettu. Työntekijälle omaan työhön liittyvä visio tarkoittaa turvallisuuden tunnetta ja haasteita arkipäivään. Yritysjohdo ja strategiat ovat kaukaisia asioita. Vision on oltava lähellä työntekijän omaa vastuualuetta. Osallistuminen muita ihmisiä ja tehtäväalueita koskevaan visiointiin tuntuu harvemmin mielekkäältä. Ihmiset haluavat olla rakentamassa jotakin sellaista, jolla on suurempi tarkoitus. (Hakanen 2002, 20)

2.2 Pk-yrityksen johtamisen lähtökohdat strategiatyössä

Yleisesti ehkä ajatellaan, että pienyritykset toimivat paikallisesti eivätkä juuri tarjoa virikkeitä strategiseen ajatteluun ja toimintaan. Totuus tästä on kuitenkin toinen. Koska pieniä tai keskiuuriakaan yrityksiä ei useimmiten ohjata systemaattisten järjestelmien tai massiivisten rakenteiden voimalla, kirkkaan ajattelun merkitys korostuu. Pk-yrittäjän tulee olla strategi, koska kilpailun paine pakottaa selkeään asemoitumiseen ja rajallinen resurssien voima edellyttää sekä omien ainutlaatuisten vahvuuksien että lisäarvoverkoston voimavarojen hyödyntämistä. Vaikka pk-yritysten strategia ei ole useimmiten näyttävästi dokumentoitu ja se elää päivittäisjohtamisen tilanteiden mukaan, yrittäjän strategiset taidot ovat terveen toiminnan ehdoton edellytys. Ja niiden puute taas johtaa epäonnistumiseen. (Santalainen 2009, 178-179.)

Oleellista on, että strategian avulla määrätietoisesti johdetaan liiketoimintaa rakenteellisten ratkaisujen kautta niin, että menestykselle on tulevaisuudessa entistä paremmat edellytykset. Tämän varmistamiseksi on markkinointinäkökulma keskeinen, koska vain sitä kautta rakentuu ratkaisujen toimivuus asiakkaaseen ja kilpailijoihin suhteutettuna. Ellei ylimmässä johdossa ole selkeää markkinointinäkökulmaista otetta ja ymmärrystä, siellä on vaikea tehdä todella toimivia ja kattavia strategisia linjauksia. (Rope 2003, 198).

”Pienissä ja yrittäjälähtöisissä yrityksissä, joissa strategian tekijä on sama kuin toimeenpanija, analysointi on todella suoraviivaista eikä siihen tarvita kovin virallisia tapoja. Toki strategian tekijän tulee pitää lähestymistavat pääkopassa, jotta kykenee havaitsemaan oikeat asiat ja jäsentämään strategiamallia” (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107).

Pk-yrityksiin sopii oivallisesti ketterä johtamismalli. Se on rakennettu perinteisen lineaarisen strategiaproessin vastakohdaksi strategian toteuttamisen parantamiseksi. Ketterän johtamismallin mukaisesti strategiaproessi voidaan toteuttaa vaikka kerran kuukaudessa. Strategiaa kehitellään vähitellen toteutettavuuden parantuessa, jokaisen kehitysproessin myötä. Ketterässä mallissa jää loppuun asti hiottu analysoiminen ensin karkealle tasolle ja syvennymme vain tarkoituksenmukaisesti valittuihin yksityiskohtiin. Emme tapa luovuutta heti alkuunsa suurella määrällä informaatiota. Näin strategian muotoilu tulee ulottaa laajemman piirin tehtäväksi ja osallistuminen on oleellinen osa ketterää johtamismallia. Innovatiivisuus ja liiketoimintaosaaminen viedään koko organisaation ominaisuudeksi. Tavallisesti strategiasa vision oletetaan pysyvän paikallaan, mutta poikkeuksetta liiketoimintaympäristö on jatkuvasti muutoksessa, strategialla ammutaan liikkuvaan maaliin (Ala-Mutka 2008, 97.)

Pienen yrityksen tulisi osata hyödyntää sitä ketterää toimintaa, joka sillä on juuri voimavarana. Kun yritykseltä puuttuvat massiiviset markkinointikoneistot, on sillä vastavuoroisesti

rikkautena mahdollisuus hyödyntää joustavammin luovuutta ja innovatiivisuutta. Se, että yrityksestä puuttuvat siilomaiset sekä jäykät organisaatorakenteet, kannattaa hyödyntää estoitta.

2.3 Asiakslähtöisen liiketoimintamallin elementit

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli on ensisijaisesti strategialogiikka yrityksen menestyksen ydinkohdista. Malli tarkoittaa kokonaisvaltaista ja loogista kokonaisuutta. Liiketoimintamallin rakentaminen ja tarvittava muutos edellyttävät johdonmukaista johtamista, voimavarojen suuntaamista ja pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen luo todellista kilpailuetua, jota on vaikea matkia, koska tällainen uusi liiketoimintamalli luo uutta, vaikeasti kopioitavaa toimintakulttuuria. (Ala-Mutka 2004, 27).

Liiketoimintamallia rakennetaan alla olevan kuvion 2 mukaisista elementeistä. Segmentointi asettuu asiakasstrategian alaisuuteen.



Kuvio 2: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisen elementit (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 14).

Segmentoinnissa eli asiakashallinnassa hyödyt voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin:

Strateginen tehokkuus

Asiakashallinnan suurin hyöty on strateginen tehokkuus. Strateginen tehokkuus syntyy yrityksen kaikkien voimavarojen oikeasta suuntaamisesta koko organisaation läpi aina toimittajiin ja kumppaneihin asti. (Ala-Mutka 2008, 27).

Operatiivinen tehokkuus

Operatiivinen tehokkuus taas jakautuu sisäiseen toiminnan laatuun sekä määrälliseen suori-tuskykyyn. Toiminnan yhtenäinen laatu konkretisoituu oikeiden asioiden laadukkaana tekemi-senä. Strateginen tehokkuus ja toiminnan laatu ovat myös edellytyksiä määrälliselle tehokkuudelle, jossa hyöty konkretisoituu oikeiden asioiden kustannustehokkaana tekemisenä. Toiminnan edellytyksenä ovat markkina- ja asiakastuntemus, jotka ovat koko liiketoiminnan lähtökohta. (Ala-Mutka 2008, 27.)

2.4 Asiakaslähtöinen strategiamalli ja asiakassegmentointi

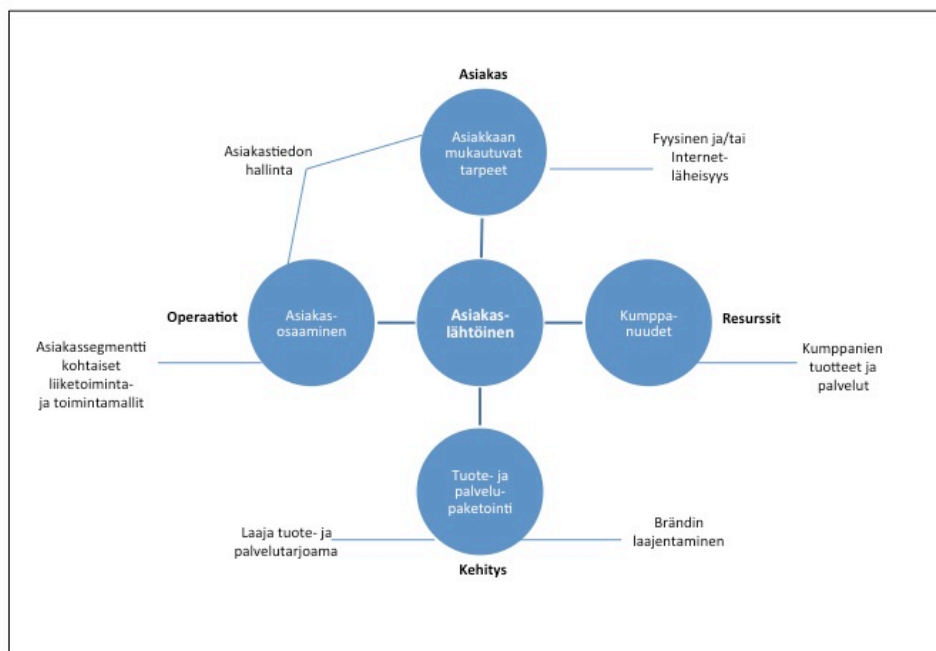
Asiakasstrategia on jokaisen strategiasuunnitelman keskeisimpiä osa-alueita, mutta samalla myös haasteellisimpia. Todellisten asiakkaita koskevien valintojen tekeminen on vaikeaa or-ganisaation kaikilla tasoilla. Strategisten asiakasvalintojen tekeminen edellyttää toteutunei-den myyntilukujen lisäksi asiakkuuksien kannattavuuden ja todellisen myyntipotentiaalin arvi-ointia sekä asiakkaiden nykyisten ja tulevien odotusten ja tarpeiden tuntemusta. Nykyisten asiakkuuksien ulkopuolisia uusia asiakkuuksia on pystyttävä arvioimaan yhtä lailla: strategisen tahtotilan toteutuminen saattaa edellyttää merkittävää liikkumista asiakaskunnassa ja muu-tosta asiakaskunnan nykyprofiiliin. Ei ole samantekevää, miten asiakkuuksia ryhmitellään tai segmentoidaan. Olennaista on löytää ryhmiä, joiden toimintamallit, prosessit, tarpeet tai odotukset eroavan jollakin tavalla toisistaan. Nämä ryhmäkohtaiset ominaisuudet luovat pe-rustan sille, minkälaiset tarjoamat ja asiakkuudenhoitomallit ovat optimaalisimpia kussakin ryhmässä. On todennäköistä, että asiakasryhmittelyn avulla tunnistetaan paremmin markkina- ja kilpailutilanteen erot eri asiakasryhmien välillä. Kokonaismarkkinapotentiaali asiakasryh-mittäin pystytään arvioimaan tarkemmin. (Kehusmaa 2010, 91-92.)

Asiakasstrategian tärkein ilmentymismuoto on asiakassegmentointi. Muodostettujen asiakas-segmenttien mukaan määritellään toimintamallit, jotka ovat yhteisesti sovittuja toimintata-poja valittujen asiakkaiden kanssa. Asiakasstrategia on jokaisen strategiasuunnitelman keskei-simpiä osa-alueita. Tästä huolimatta asiakasstrategia jää monesti valitettavan kevyelle käsit-telylle ja yleiselle tasolle. Selkeät asiakasvalinnat ja -priorisoinnit ovat erittäin tehokas tapa

ohjata resursseja tai ohjata ylipäänsä kaikkea organisaation tekemistä haluttuun suuntaan. Samalla asiakasstrategia on haasteellisimpia strategiatyön osa-alueita, sillä todellisten asiakkaita koskevien valintojen tekeminen on vaikeaa organisaation kaikilla tasoilla. (Kehusmaa 2010, 9; Rope 2003, 47.)

Asiakaslähtöisen strategiamallin tärkein perusrakenneosa on asiakasläheisyys. Koko strategia perustuu asiakkaan tuntemiseen ja myös asiakkaan joka hetkiseen tilanteen tuntemiseen. Läheisyys johtaa asiakkaan pitkäikäiseen sitoutumiseen. Asiakkaan syvällinen tunteminen perustuu sitoutumisen ja luottamuksen systemaattiseen rakentamiseen, koska monta asiaa, tuotetta ja palvelua on kiinni samassa asiakassuhteessa. Yhtä tärkeää läheisyyden kanssa on asiakasosaaminen. Asiakkaan tarpeet ja tapa toimia tulee tuntea. Asiakassegmentointi eri tavoilla tehtynä on usein ratkaisu asiakaskohtaisten toimintamallien toteuttamisessa. Tämä edellyttää asiakassegmenttikohtaisuutta ja asiakastietojen ylläpitoa sekä hyödyntämistä. Erityisesti tilanteissa, joissa asiakkaan hankinta ja ylläpito maksavat paljon, on tuottavuuden takia myytävä asiakkaalle enemmän. Tämä korostuu eritoten liike-elämän palveluissa, kuten liikkeenjohdon konsultoinnissa, jossa myyntiprosessi voi kestää vuosia ja asiakkaan tunteminen yhteistyön kautta vie useita kuukausia. (Ala-Mutka 2008, 211-212.)

Asiakaslähtöinen strategia on lähes poikkeuksetta myös markkinainnovaatio, jossa tuotteet, palvelut ja jakelu on paketoitu asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakas muodostaa tässä strategiassa skaalaedun, ja tärkeimpiä mittareita ovat osuus asiakkaan lompakosta ja asiakkaan pitkäikäisyys, mistä strategiamallin ansaintalogiikka pääosin muodostuu. Tästä syystä asiakkaalle pyritään tarjoamaan laaja tuote- ja palvelutarjoama. Tähän käytetään brändin laajentamista ja uusia tuotteita tarjotaan samalle asiakkaalle yhdellä brändillä. Laaja tuote- ja palvelutarjoama tarkoittaa käytännössä kumppanuuksia, joilla tarjoama täydennetään. Asiakaslähtöisen strategiamallin perusrakenneosat ovat asiakaslähtöisyys, asiakasosaaminen, markkinainnovaatio ja kumppanuudet. (Ala-Mutka 2008, 213). Tämä Ala-Mutkan malli on selkeytetty seuraavassa kuviossa 3.



Kuvio 3: Yleistetty asiakaslähtöinen strategiamalli (Ala-Mutka 2008, 212).

2.5 Segmentointiprosessi

Jotta yritys voi selvittää miten olemassa olevat resurssit tulisi kannattavimmin jakaa, tulee sen segmentoida asiakkaat erilaisten analyysitietojen pohjalta. Segmentointi on prosessi, joka käsittää markkinoiden tutkimisen ja ostokäyttäytymisen selvittämisen, kohderyhmien valinnan sekä asiakasryhmien tarpeiden perusteella suunnitellun ja toteutetun markkinointiohjelman. Segmentoinnin tulee myös nivoutua yrityksen strategiaan. Jos yritys keskittyy kärjistetysti pitämään vääriä asiakkaita tyytyväisinä, kärsii tästä koko yrityksen kannattavuus.



Kuvio 4: Segmentointiprosessi (Bergström & Leppänen. 2009, 153).

Kuvion 4 segmentointiprosessin mukaan, segmentit jaetaan siis erilaisten kriteerien perusteella. Perussegmentointi kattaa ryhmien jakamisen demografisten tai elämäntyylikriteereiden avulla. Demografisia kriteerejä ovat mm ikä, sukupuoli, varallisuus, asuinpaikka jne. Nämä kriteerit yrityksen on helppo saada esimerkiksi erilaisilta ulkoisilta palveluntarjoajilta. Asiakassuhdesegmentointi taas tehdään tilanteen mukaan, ja siinä ryhmittelyn lähtökohtia ovat ostamisen merkitys ja asiakassuhde. Asiakkaat ryhmitellään asiakassuhteen syvyyden mukaisesti, esimerkiksi sen mukaan, mitä eri tuoteryhmiä asiakas ostaa, miten uskollinen asiakas on, mitkä ovat ostokriteerit ja onko esimerkiksi keskittynyt ostaja vai ostaako hän tuotteensa hajautetusti. Asiakassuhdesegmentoinnissa itse asiakas tunnetaan jo melko hyvin. Ala- Mutka ja Talvelta lisäävät näihin kahteen segmentointiryhmään vielä tilanteelliset tekijät sekä henkilökohtaiset muuttujat. Tilanteellisia tekijöitä ovat saatavuus kuten nopeat toimitukset ja varastointi, tilauksen koko ja tilauksen tietyn osan koko. Tässä segmentointiperusteessa asiakas tunnetaan jo hyvin. Henkilöstä riippuvia tekijöitä ovat taas myyjän ja ostajan kaupanteokäsitykset, esimerkiksi riskinotto ja ostajan motivaatio. Tässä tulee asiakas tuntea jo henkilökohtaisella tasolla. Jos tarjoamassa on useita tasaväkisiä toimittajia, ostaja valitsee yleensä myyjän jonka tuntee parhaiten. (Lahtinen & Isoviita 2004, 34.)

Segmentointi ei ole sama kuin asiakas. Segmentti on asiakaskohderyhmä eli se joukko, joka halutaan asiakkaaksi. Olennaista on, että markkinoilta löytyy sellainen kohderyhmä, joka kokee, että tuote on tehty juuri heille. Kaikkea kaikille -malli tarkoittaa käytännössä ei mitään kenellekään -mallia. Segmentoinnin yleinen peruseriaate kuuluu seuraavasti:

*”Segmentin tulisi olla niin kapea, että hirvittää.
Ja kun oikein hirvittää, tulee ottaa vielä puolet pois.”*

(Rope 2005, 46)

Tämä periaate tuntuu usein ongelmalliselta. Pelätään, että kapealla segmentillä markkinat eivät riitä. Olennaista kuitenkin on, että mitä pienempi yritys on, sitä vähäisemmällä asiakasmäärällä, eli kapeammalla asiakassegmentillä, se elää. Segmentin kaventamisen esteenä onkin useita harhaisia pelkotiloja. Yksi niistä on juuri segmentin muuttuminen liian pieneksi. Teoreettisella tasolla liian pieni segmentti on mahdollinen, käytännössä ei. Jos yritys laskee, paljonko valitussa segmentissä on potentiaalia (paljonko asiakaskuntaa on, paljonko asiakaskunta keskimäärin ostaa ja minkälaisen siivun yritys voisi segmentistä saada), se huomaa, kuinka pienillä segmenteillä yritykset pystyvät elämään. (Rope 2005, 46-47.)

Segmentointi liittyy siihen, että yleistuotteiden aika on ohi ja markkinat on nyt suunnattu erikoistuotteille. Jokaiselle segmentille pitää olla oma tarjontansa. Mitä tarkemmin ja paremmin segmentoinnin pystyy tekemään, sitä paremman perustan yritys saa tuotesisällön rakentamiseen ja markkinointiviestinnän kohdentamiseen. Ajatus liian kapeasta segmentistä onkin vain teoreettinen; käytännössä juuri kukaan ei sorru liian pieneen segmenttiin. Eri asia on, onnistuuko yritys saamaan valitusta segmentistä itselleen riittävästi asiakkaita ja onnistuuko yritys siten liiketoimintansa tavoitteissa. Ongelma ei ole segmentin riittävyys, vaan onnistuminen markkinoinnissa. (Rope 2005, 47).

Jos yritys ei määrittele haluamaansa asiakasjoukkoa, se ei voi rakentaa tuotteitaan segmentitiperusteisesti eikä suunnata markkinointiaan halutulle segmentille. Perinteisesti segmentointi on nähty markkinointiin kuuluvana työnä, jonka avulla voidaan löytää asiakasjoukko, joka on:

- 1) yritykselle otollisin (se on helppo saada ostamaan yritykseltä)
- 2) riittävän lähellä yritystä (älä lähde merta edemmäs kalaan)
- 3) yrityksen vahvuuksien mukainen (kilpailuedun mahdollistava)
- 4) yrityksen taloudellisten resurssien puitteissa luonteva (kyseisen segmentin parissa mahdollista toimia taloudellisesti kannattavasti)
- 5) yritykselle henkisesti luonteva (kyseisen segmentin kanssa on hyvä ja mielekästä toimia) (Rope 2005, 47-49.)

Edellisten kriteerien mukaisesti tulisi siis löytää segmentti tai segmentit, joihin toiminta kannattaa keskittää. Jos ajatellaan volyymin vaativan toimimista useilla segmenteillä, pitää varmistaa, että resurssit riittävät toimimiseen kaikilla valituilla segmenteillä. Perussääntö on,

että mitä pienemmillä ja vähäisemmiltä segmenteiltä yritys liikevaihtonsa kerää, sitä tuottavampaa liiketoiminta on. Markkinoinnin peruskysymys ”Miksi asiakas valitsee kyseisen tuotteen?” auttaa rajaamaan eri segmentit. Joku arvostaa laatua, toinen edullisuutta kolmas tuotteen avulla saatavaa statusta jne. Olennaista on se, miten löydetään ne asiakasryhmät, joidenka arvostukset ovat keskenään samanlaiset mutta eroavat muista segmenteistä. Se, että segmentointi rakentuu jokaisella toimialalla omalla tavallaan, on yksi segmentoinnin haasteista. (Rope 2005, 47-49.)

Kun segmentit on tietyn kriteerein valittu, valitsee yritys segmenteistä itselleen sopivat. Tärkeää olisi tehdä myös asiakasanalyysi kullekin kiinnostavalle segmentille. Tämä tarkoittaa asiakkaiden ostokäyttäytymisen, ostokriteerien, tuotteen tuomana asiakashyödyn ja asiakkaita puhuttelevien argumenttien selvittämistä. Valittujen ryhmien odotuksiin ja tarpeisiin yritys haluaa ja kykenee vastaamaan. Kohderyhmien valintaa edeltää päätös segmentointistrategiasta, jossa markkinoinnin lähtökohdaksi valitaan yksi tai useampi segmentti. Yrityksen vaihtoehdot ovat keskitetty strategia tai selektiivinen strategia eli täydellinen segmentointi. (Bergström & Leppänen 2009, 15.)

”Selektiivinen strategia on täydellistä segmentointia, jossa yrityksellä on useita asiakasryhmiä, joille se kehittää erilaiset tuote- ja markkinointiratkaisut kunkin ominaispiirteiden mukaisesti. Selektiivinen strategia tulee siis kysymykseen, kun yrityksellä on resursseja tyydyttää useiden erilaisten asiakasryhmien tarpeet ja toiveet kannattavasti.” (Bergström & Leppänen 2009, 15.)

”Keskitetyssä strategiassa yritys tavoittelee yhtä kapeaa asiakassegmenttiä sille tarkoin suunnitellulla markkinointiohjelmalla. Keskitetty markkinointi on erityisesti pienten yritysten strategia, koska keskittämällä yrityksen voimavarat yhden segmentin tarpeet kyetään tyydyttämään ylivertaisesti. Tätä kautta yritys saavuttaa vahvan markkina-aseman ja menestystä kilpailussa. Kansainvälistyminen on tarjonnut monille suomalaisille yrityksille mahdollisuuden keskittyä ja harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa silloinkin, kun ostajia on kotimaassa niukasti.” (Bergström & Leppänen 2009, 15.)

2.6 Ansoffin matriisi

Yhdysvaltalainen liiketalouden professori Michael Potter toteaa, että perusstrategioiden taustalla on ajatus, että kilpailuetu on jokaisen strategian ydinasia, ja kilpailuedun saavuttaakseen yrityksen on tehtävä valintoja. Sen on valittava, minkä tyyppistä kilpailuetua se tavoittelee ja millä alueella se haluaa tavoitteet saavuttaa. Se, että yrittää olla kaikkea kaikille, merkitsee strategista keskinkertaisuutta ja keskimääräistä heikompa menestystä, koska yrityksellä ei useinkaan ole silloin minkäänlaista kilpailuetua. (Porter 1985, 33.)

Koska tarkoituksena on keskittyä olemassa olevien markkinoiden kehittämiseen, voidaan tilannetta tarkastella myös niin sanotun Ansoffin matriisin avulla. Tässä kuvion 5 teoreettisessa mallissa yrityksellä on neljä erilaista strategista tilannetta, joihin kaikkiin liittyy erilainen kasvustrategia. Kasvustrategiassa määritellään yrityksen tavoitteleman kasvun suuntaaminen tuote/markkinakentän suuntaan. Yritys voi tavoitella kasvua neljällä eri sektorilla:

	<u>Nykyiset tuotteet</u>	<u>Uudet tuotteet</u>
<u>Nykyiset markkinat</u>	Markkinapenetraatio	Tuotekehitys
<u>Uudet markkinat</u>	Markkinoiden kehittäminen	Diversifikaatio

Kuvio 5: Ansoffin matriisi (QuickMBA, 2010).

Markkinapenetraation strategiassa lisätään nykyisten käyttäjien kulutusta, houkutellaan kilpailijoiden asiakkaita sekä ei-käyttäjiä. Kasvu on suunnattu nykyisille markkinoille eli nykyiseen asiakassegmenttiin näennäisuudistetuilla tuotteilla.

Markkinoiden kehittäminen suuntaa uusille markkinoille, uusille jakelukanaville sekä uusille maantieteellisille alueille. Tässä kentässä kasvua haetaan yli nykyisen markkinasegmenttiin.

Tuotekehitysstrategiassa kehitetään tuotteista uusia versioita sekä parannetaan teknologiaa. Tuotekentässä kasvu syntyy nykytuotteiden ulkopuolella.

Diversifikaatiossa etsitään uusia liiketoimintoja entisten ulkopuolelta eli kasvetaan sekä markkinalohkon- että tuotekentässä nykyliikeidean ulkopuolella

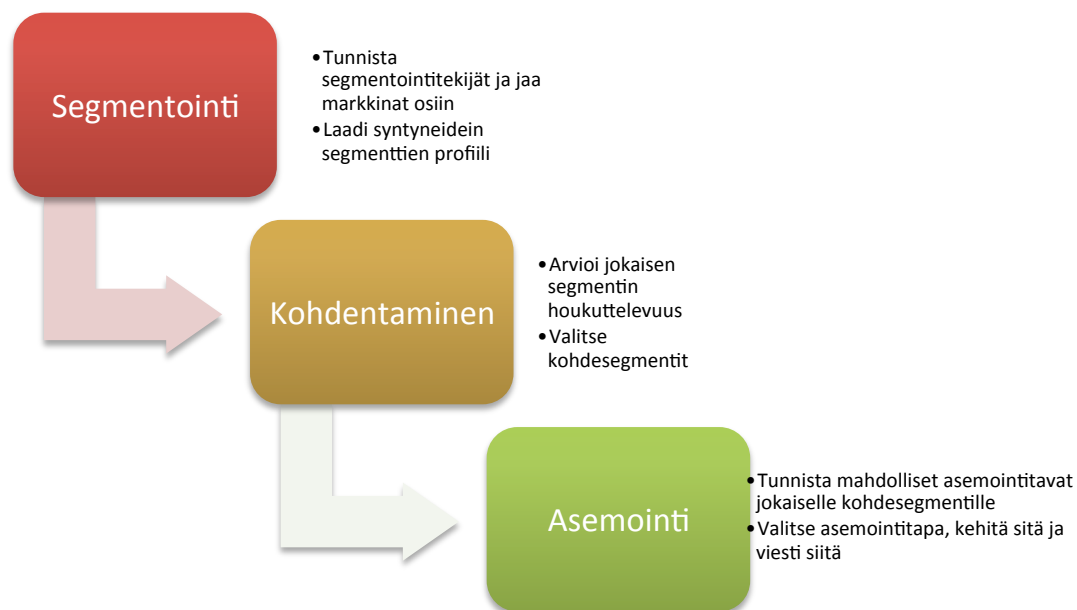
Tässä opinnäytetyössä keskitytään lähinnä markkinapenetraatioon eli mahdollisuuksiin kasvuun nykybisneksessä. Kun yritys toimii kasvavilla markkinoilla, liiketoiminnan kasvu saavutetaan jo säilyttämällä nykyinen markkinaosuus. Mikäli markkinat eivät kasva, edellyttää kasvun hakeminen nykyisiltä markkinoilta selkeää suunnitelmaa siitä, minkä kilpailijan markkinaosuuksia pyritään valtaamaan ja millä keinoilla. Mikäli markkinat eivät kasva ja pyritään nykyliikeidean sisällä kasvustrategiaan, on hintakilpailun vaara suuri. Tästä syystä yrityksessä tulee ehdottomasti varmistaa, että yrityksen tuotot kasvun seurauksena kehittyvät suotuisasti. Sillä vaarana on, että saavutettavissa oleva kasvu ei kasvata tuottoja, vaan saattaa jopa pienentää niitä.

Kohdeyritys voi tavoitella tulevaisuudessa kasvua myös tuottamalla samaan tuoteryhmään rinnakkaistuotteita tai uudistamalla nykyisiä tuotteita. Näin saavutetaan markkinoinnillista kasvupotentiaalia markkina- tai tuotekenttää kasvattamatta (Rope 2005, 118).

2.7 Asemointi

Segmentoituaan ja kohdennettuaan markkinointinsa yrityksen tulee asemoida tarjoamansa tuotteet/palvelut ja mielikuva siten että niillä on selkeästi kilpailijoista erottuva aseman kohderyhmän mielessä. Asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita vain, jos ne ovat kilpailijoita parempia joko rationaalisella tai emotionaalisilla kriteereillä mitattuna. Tällöin yritys on pysynyt luomaan ainutlaatuisen myyntiväittämän, joka takaa tuotteiden menekin. Kuluttajille tarkoitetuilla tuotteilla emotionaaliset kriteerit saattavat olla hyvinkin tärkeitä, kun taas yritysten ostotoiminnassa ratkaisevat yleensä rationaaliset seikat. Ainutlaatuisen myyntiväittämän välittäminen asiakkaille on markkinoinnin pääasiallinen tehtävä. Markkinoinnin asiantuntijat käyttävätkin tästä nimitystä tuotteen, merkin tai yrityksen asemointi. Hyvin asemoidut tuotteet herättävät kuluttajissa positiivisia mielikuvia. (Mckinsey & Company 2001.)

Asemoinnissa ei ole kysymys tuotteen uusien ominaisuuksien esittelemisestä, vaan tärkeintä on omaksua asiakkaan näkökulma ja yrittää vastata heidän tarpeisiinsa. Asiakkaiden pitää ymmärtää heti, miksi yrityksen tuote on heille parempi. Samalla asemoinnin tulisi erottaa yritys selvästi kilpailijoista, jotta asiakkaat yhdistävät lisähyödyn yrityksen nimeen. Koska onnistunut asemointi on tärkeää markkinoilla menestymisen kannalta, tulee siihen kiinnittää erityisesti huomiota. Asemoinnin lähtökohtana on yleensä tuote- tai palveluidea, joka tarkentuu sitä mukaa, kun tuotetta tai palvelua parannetaan ja muokataan asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavaksi. Hyvä asemointi ei synny itsestään, vaan vaatii runsaasti työtä ja jatkuvaa kehittämistä, jotta sillä saavutetaan suurin mahdollinen hyöty. (Mckinsey & Company 2001.) Asemointiprosessia on avattu kuvion 6 avulla.



Kuvio 6: Segmentoinnin, kohdentamisen ja asemoinnin vaiheet (Opetushallitus, 2012)

Hyvä asemointi siis sisältää seuraavat vaiheet:

- asiakkaiden olennaisten tarpeiden tai ongelmien tunnistaminen
 - riittävän suurten ja selkeiden asiakassegmenttien määrittäminen
 - houkuttelevan myyntiväittämän laatiminen tuotteille tai palveluille
 - ainutlaatuisuuden saavuttaminen kilpailijoista erottumalla
 - mahdollisten asiakkaiden subjektiivisiin käsityksiin vaikuttaminen
 - ostonjälkeisen asiakastyytyväisyyden varmentaminen
- (McKinsey & Company, 2001.)

2.8 Asiakassegmentoinnin kritiikkiä

Asiakkaiden ryhmittely saattaa herättää kiivastakin mielipiteiden vaihtoa. Joidenkin mielestä saattaa olla täysin turhaa ryhmitellä asiakaskuntaa. Tätä perustellaan mm sillä, että yrityksen tarjoama sopii kaikille asiakkaille tai että asiakkuudet ovat niin yksilöllisiä, että ryhmittely on mahdotonta. (Kehusmaa 2010, 92.)

Katleena Kortesoja käy läpi kriittisesti blogissaan segmentointia ja sitä, miten se ylipäätyään useimmissa yrityksissä toteutetaan. Hän pohtii, miten eri asiakasryhmille tehdään erilaisia tuotteita, erilaisia huolenpitomalleja ja erilaisia mainosstrategioita. Tämä on Korteson mielestä hyvä käytäntö isoissa yrityksissä, joissa asiakasmassaa on valtavasti, mutta sen sijaan pienyrityksen tai asiantuntijayrityksen ei välttämättä kannata haksahduttaa samaan. Silloin kun

asiakkaita on muutamia kymmeniä tai parisen sataa, hän usko, että on löydettävissä selkeitä kategorioita, joihin asiakkaat pystytään laittamaan. Tuloksena on segmentointi, jossa on enemmän poikkeuksia kuin sääntöjä. Tuloksena on myös ohjeistus, jonka kaikki hyväksyvät, mutta kukaan ei noudata.

3 Suomalainen leipomoala ja kohdeyritys

Suomessa on hyvin monipuolinen ja monimuotoinen leipomoala. Leipomoteollisuus on toimipaikkojen ja työpaikkojen määrällä mitattuna elintarviketeollisuuden suurin alatoimiala. Noin kolmannes elintarvikealan yrityksistä on leipomoita. Ne ovat erikokoisia; käsityövaltaisia pienleipomoita, muutaman hengen työllistäviä kotileipomoita sekä keskisuuria ja suuria, pitkälti automatisoituja teollisuusleipomoja. Yrityskenttä on perinteikäs ja perheyrittäjävaltainen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Alan liikevaihto on kehittynyt positiivisesti, mutta maltillisesti. Kustannusrakenteista johtuvat hintojen korotukset ovat osaltaan lisänneet liikevaihdon kasvua. Kustannusten nousu vaikuttaa kuitenkin siihen, että yritysten kannattavuus on keskimäärin melko vaatimatonta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Leipomoteollisuus on ollut pitkälti kotimarkkinateollisuutta tuoreusvaatimusten ja kuluttajien makumieltymysten vuoksi. Lisääntynyt matkailu ja etnisten ryhmien kasvu lisäävät erilaisten leipomo- ja erikoistuotteiden kysyntää Suomessa ja Euroopassa. Kansainvälisille markkinoille suuntaavat leipomot voivat palvella kuluttajia erikoistuotteilla. Potentiaalia nähdään olevan esim. gluteenittomilla leipomovalmisteilla, luomutuotteilla sekä kaura- tai täysjyväviljatuotteilla. Gluteenittomia tuotteita valmistavilla yrityksillä on ollut jopa 75-150 prosentin vuosikasvua. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Toimiala muuttuu koko ajan. Yritykset investoivat tuotannon tehostamiseksi ja lisätäkseen erikoistuotteiden tarjontaa. Vaasan Oy ja Fazer vahvistavat asemiaan kansainvälisillä markkinoilla. Teolliset leipomot hyödyntävät lähiruokatrendiä perustamalla erilaisia Market-myymlöitä. Lähiruokatrendi on suosinut alueellisia ja paikallisleipomoja. Vuodesta 2009 lähtien 5-20 henkilöä työllistäneet leipomot ovat lisänneet osuuttaan alan liikevaihdosta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Leipomoteollisuus on elintarviketeollisuuden työllistävin toimiala (24 % koko alasta). Se on myös elintarviketeollisuuden suurin alatoimiala, kun otetaan huomioon toimipaikat ja työpaikkojen määrä. Sen palveluksessa on n. 7 980 henkilöä, joista toimihenkilöitä on n. 1 800. Ala on hyvin kotimarkkinapainotteista, joten vienti ja tuonti ovat vähäistä. Suomessa on n. 700 leipomoa. Yrityksistä yli 600 työllistää alle kymmenen henkilöä. Vuosituotanto on n. 210

milj. kg. Ruokaleipää tuotetaan 178 milj. kg eli n. 40 kg/henkilö/vuosi ja kahvileipää 32 milj. kg eli n. kuusi kg/henkilö/vuosi. Leipomotuotteiden osuus elintarviketeollisuuden tuotannon bruttoarvosta on n. kymmenen % (v. 2010). (ETP Food for life 2010; MTV3 2011).

Kiristynyt kilpailu pakottaa leipomot jatkuvaan tuotekehittelyyn ja kilpailukyvyn parantamiseen. Leipomoiden tuotevalikoima on tänä päivänä monipuolinen. Markkinoille tulee tasaisena virtana uutuustuotteita. Vallitseva trendi uutuuksissa on täysjyväisyys. Kuluttajien ostopäätökseen vaikuttavat eniten terveellisyys, maku ja käyttömukavuus. Sekä makeiden leivosten että tumman leivän suosio on kasvussa. Ruisleipä on säilyttänyt asemansa suomalaisten ruokapöydässä. Säännöllisesti sitä syö 85 prosenttia suomalaisista. Leipä on peruselintarvike, jonka kulutus on tasaista. Suomalaiset syövät 77 kiloa leipätuotteita vuodessa, mikä on eurooppalaisittain verrattuna kuitenkin vähän. Kiristyneessä kilpailutilanteessa pärjätäkseen leipomoiden on tuotekehittelyn ohella tehostettava toimintaa, panostettava markkinointiin sekä etsittävä laajentumismahdollisuuksia toimialojen rajapinnoilta, esimerkiksi luomalla uusia palvelukonsepteja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

3.1 Kohdeyrityksen esittely

Järvenpään Wiener Paakari on perustettu vuonna 1984 Kaj ja Marjatta Gilanin toimesta. Wiener Paakari on toiminut koko historiansa ajan Järvenpään Terholassa Vanhalla Yhdytiellä. Nykyisiin toimitiloihin yritys muutti 90 - luvulle tultaessa. 2000 -luvulla Paakarin toiminta laajeni lounaskeittiön avaamisen myötä, samalla mahdollistui kaikkien pitopalvelun osa-alueiden toteuttaminen oman keittiön kautta. Pitopalvelutoiminnan lisäksi Lounas Paakari valmistaa arkipäivisin kotilounasta n. sadalle hengelle. Vuonna 2004 Wiener Paakari laajensi toimintaansa pääkaupunkiin yritysoston kautta, eli yrityksen omistukseen siirtyi Helsingin Sörnäisissä Työpajakadulla toimivan Konditoria Messin. Markkinointiyhteistyö Keravalaisen Uudenmaan Herkun kanssa aloitettiin vuonna 2009. Markkinoinnin lisäksi yhteistyötä tehdään tuotevalmistuksessa. Uudenmaan Herku leipoo Wiener Paakariin leivät ja osan leivonnaisista, Paakari taas toimittaa vastavuoroisesti Uudemaan Herkulle tarvittavat täytekakut.

Järvenpään Wiener Paakari Oy on kasvanut viimeisen neljännesvuosisadan aikana kahden leipurin unelmasta keskisuureksi elintarvikealan yritykseksi. Yritys työllistää tänä päivänä noin kaksikymmentä kädentaitajaa elintarvikealan eri osa-alueilta.

Wiener Paakarin kaksi toimipistettä Järvenpäässä ja Helsingissä toimivat hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä. Erityisesti Helsingin pisteen ympäristö Sörnäisten Tukkutorilla elää suuren muutoksen alla. Alueelle suunnitellut lähi- ja luomuruokatorisuunnitelmat saattavat muuttaa tulevaisuudessa yrityksen myynti-, tuote- sekä asiakasstrategioita oleellisesti. Lähistölle

on tulossa myös useiden tuhansien asukkaiden uusi kerrostaloalue, ja tämä taas saattaa valmistuessaan luoda uusia tulevaisuuden mahdollisuuksia.

3.1.1 Toiminta-ajatus

Yrityksen toiminta-ajatus eli mission kertoo, mitkä ovat yrityksen päätuotteet ja -palvelut, ketä yritys palvelee, mitä tarpeita sen on tarkoitus tyydyttää. Järvenpään Wiener Paakarin mission avattiin seuraavasti:

Järvenpään Wiener Paakari Oy:n toiminta-ajatuksena on valmistaa ja myydä makeita sekä suolaisia kahvileipiä ja täytekakkuja suoraan yritys sekä yksityisasiakkaille. Yritys tarjoaa kahdessa omassa toimipisteessään Järvenpäässä ja Helsingissä kahvila-, lounas- sekä pitopalvelutoimintaa. Lisäksi useat yhteistyökumppanit toimittavat Wiener Paakarin tuotteita omille asiakkailleen.

3.1.2 Arvot

Yrityksen arvot eivät ole kilpailuedun tuottajia, vaan niiden voima piilee olla olennaisena osana käytännön toteutusta. Perusarvot ovat usein samat, mutta yritykset toteuttavat niitä eri tavoin. Usein perusarvoissa määritellään suhtautuminen asiakkaisiin, henkilöstöön, työntekoon, tuotteisiin, sidosryhmiin ja tulevaisuuden tavoitteisiin. Wiener Paakarin arvot eivät myöskään eroa näistä arvotavoitteista.

1. Tuloksellinen toiminta

Tuloksellinen liiketoiminta on kaiken yritystoiminnan ehdoton edellytys. Se on perusta, jonka varaan tulevaisuutta voidaan vakaasti ja turvallisesti rakentaa.

2. Työntekijöistä huolenpito

Työntekijöiden aito sitoutuneisuus sekä kiinnostus työtään ja asiakasta kohtaan välittyy tuotteissa. Yrityksen arvostus sekä luottamus omaa ammattitaitoista henkilökuntaansa kohtaan näkyvät päivittäisen työn ohessa.

3. Asiakaslähtöisyys

Arvosta jokaista asiakasta. Ei ole itsestään selvyyttä, että he ovat valinneet tämän yrityksen kaiken tarjonnan keskeltä.

4. Käsityön leiman säilyttäminen

Käsityönleiman ylläpito takaa selkeän kilpailuedun. Tuotteista tulee välittyä tunne, että olemme tänään heränneet leipomaan vain sinua varten.

5. Rohkeus & innovointi

Olla rohkeasti itsenäinen ja erilainen, hyödyntää pienen yrityksen joustavuutta, innovoida innokkaasti eikä lähteä hetken muotivillityksiin mukaan. Me voimme itse luoda omat villitykset.

3.1.3 Visio

Yrityksen visiossa, eli tulevaisuuden tahtotilassa, huomioitiin tavoite kannattavuuden kohottamisesta. Visio on pyritty miettimään niin, että se on mahdollisimman yksinkertainen ja selkä, ja että se avautuisi johdolle, työntekijöille sekä sidosryhmille samanlaisena.

Järvenpään Wiener Paakari toivoo visiossaan voivansa keskittyä enemmän suora-asiakkuuksiin ja yritys tulee hakemaan liiketoiminnan kasvua kannattavuuden parantamisen kautta. Tarkoituksena on kuitenkin ylläpitää toiminta samankokoisena toimitilojen sekä henkilökunnan osalta.

3.2 Toimintaympäristön SWOT-analyysi

Kaikkien organisaatioiden toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa on jatkuvasti tarkasteltava, mitä organisaation ympäristössä tapahtuu ja mitä sidosryhmät organisaatiolta odottavat. Keskeisimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, kilpailijat, omistajat, rahoittajat, tavarantoimittajat/palveluntuottajat, verkostokumppanit, henkilöstö ja yhteiskunta (kunta, valtio). Syy siihen, että asetettuja tavoitteita ei saavuteta, johtuvat useimmiten henkilöstöstä ja johtamisesta. Voidaan sanoa, että epäonnistuminen johtuu osaamisesta tai sen puutteesta. Ei yksinkertaisesti osata toimia menestyksekkäästi kyseisessä toimintaympäristössä. Organisaatioiden epäonnistumisen suurin syy on se, että ei osata ottaa huomioon oikealla tavalla ympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Kauhanen 2010, 32.)

Jotta Wiener Paakari pystyy tuloksekkaasti kilpailemaan toimintaympäristössään, on sen tarkasteltava asemaansa erilaisen analyysien kautta. Tähän työhön tehdyn SWOT-analyysin avulla nähdään, mihinkä yritys asemoituu yleisesti suomalaisella leipomoalalla sekä omassa toimintaympäristössään.

3.2.1 Vahvuudet

Leipomoalan yleisiin vahvuuksiin voidaan koko Suomessa laskea hyvä laatutaso, hygieniä sekä toimiva elintarvikevalvonta. Ruokaturvallisuus on korkealla tasolla ja raaka-aineiden jäljittäminen helppoa. Suomessa on mahdollista valita laadukkaista kotimaisista raaka-aineista.

Wiener Paakari vahvuutena pienenä yrityksenä on mahdollisuus toimia itsenäisesti, ketterästi ja joustavasti. Se voi melko helposti muuttaa tuotevalikoimaa sekä uudistaa ja kehittää tuotteitaan. Yritys pystyy seuraamaan myytävien tuotteiden makua ja tuoreutta. Se voi luoda yhteistyö- ja kumppanuussuhteita toisten leipomoiden, elintarvikealan- tai vaikkapa kuljetus-yritysten kanssa vapaasti ja nopeasti.

Paakarilla on pitkä osaamisen historia konditoriapuolelta, se pystyy huomioimaan erikoisruokavaliota ja sillä on laaja ja monipuolinen tuotetarjooja. Yrityksen maine Järvenpään alueella on vahva. Perheyrityksen leima ja lähileipomossa asiointi koetaan positiivisena seikkana.

Järvenpään kaupunki tarjoaa kasvavan, kehittyvän toimintaympäristön, jossa yrittäjyyttä arvostetaan. Sijainti pääkaupunkiseudun kupeessa tarjoaa mahdollisuuden luoda kasvustrategioita Helsingin suuntaan. Helsingin pisteen muutokset tulevat lähitulevaisuudessa olemaan huomattavat. Tukkutorin kehityssuunnitelmat sekä uudet Konditoria Messin ympärille kohoavat asuinalueet tulevat avaamaan aivan uudenlaiset kasvumahdollisuudet.

Yritys on erotuksena muista pk-yrityksistä poikkeuksellisen taitavasti onnistunut kehittämään omia toiminnanohjausjärjestelmiään. Tästä kiitos lähiperhepiirissä olleille asialle vihkiintyneille sukulaisille ja tutuille. Ylläpidon helppoutta edesauttaa järjestelmän räätälöity, kompakti koko sekä se, että ylläpidosta vastaavat henkilöt tuntevat järjestelmän läpikotaisin. Nämä yrityksen tietojärjestelmäratkaisut ovat olleet erittäin kustannustehokkaita. Ongelmat pystytään ratkaisemaan itsenäisesti ja nopeasti. Itse rakennetun järjestelmän etuuksia ovat olleet tarkka tieto omista vaatimuksista ja tarpeista sekä yrityksen sisältä löytyvä tietotaito järjestelmän rakentamiseksi.

3.2.2 Heikkoudet

Koko alan kannattavuus on vaatimatonta, työvoimakustannukset ovat korkeat ja logistiikka sekä kuljetus- ja energiakustannukset huomattavat. Alalla pärjääminen vaatii yhteistyön lisäämistä leipomoiden kesken esimerkiksi markkinoinnissa ja raaka-aineiden hankinnassa.

Tilaukset ovat usein pieniä, joten kassavirta koostuu useasta eri tilauksesta. Tietyt juhlaesongit aiheuttavat huomattavan piikin tilauskantaan. Olemassa olevien resurssien rajallisuus estää kaikkien sisään tulevien tilauksien vastaanottamisen.

Syvin tietotaito lepää toimitusjohtajan harteilla ja tällainen organisaatio rakenne on helposti haavoittuvainen. Varsinaisia tietoturvariskejä yrityksellä ei ole, kunhan tietoturvasta ja tietojen asiallisesta tallennuksesta huolehditaan.

3.2.3 Mahdollisuudet

Vielä tiukempi erikoistuminen ja tuotekehitys konditoriapuolella on varmasti Paakarille yksi mahdollisuus. Lähi- ja luomuruokaan panostaminen ja sen taidokas markkinointi herättää kuttajien kiinnostusta. Eri yhteistyömuodot yllättävienkin kumppaneiden tai toimialojen kanssa voi saada aikaan win-win tilanteen. Imago on vahva alalla, mutta sitä on mahdollisuus nostaa entisestään. Varmasti kaikkea potentiaalia ei ole vielä otettu käyttöön.

Pienen yrityksen mahdollisuudet suuriin tuotantolaitoksiin verrattuna ovat mm joustavuus. Terveysvaikutteisista ja erilaisiin ruoka-aineallergioihin liittyvistä tuotteista aiotaan saada kannattavaa kasvua.

Paakarin kannattaa hyödyntää jo olemassa olevaa organisaatiota ja sen rakennetta luovantöön työnantajana. Yritykset voivat hakea oman paikkansa markkinoilta erikoistumalla, pienyritys ei voi olla joka paikassa mukana. Erikoistuminen ja erilaiset palvelut tuovat väriä palvelu- ja liike-elämään.

Koska logistiikkakustannusten osuus on leipomoalalla 1,5-kertainen muuhun teollisuuteen verrattuna, kuljetuksia yhdistämällä voidaan saavuttaa selviä säästöjä.

3.2.4 Uhat

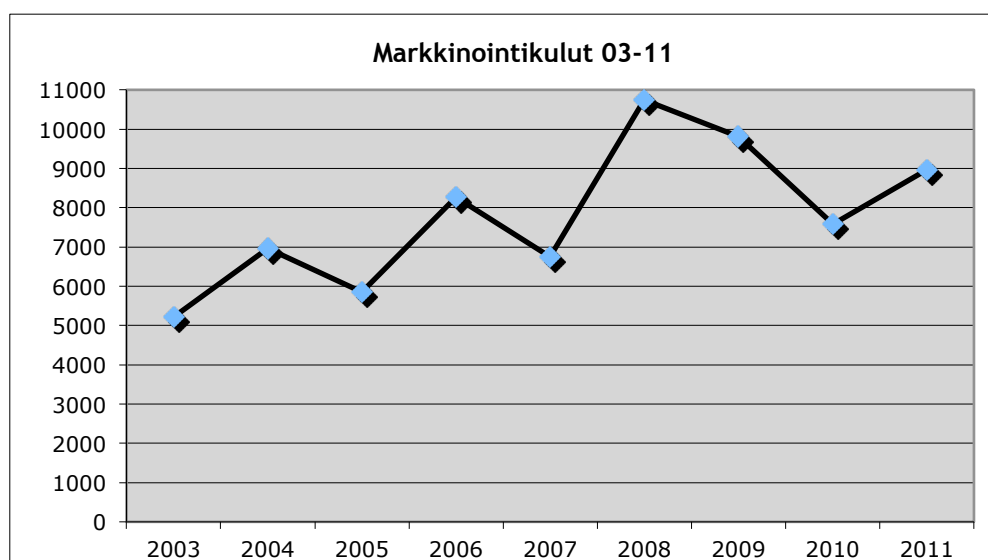
Kauppaketjujen valtava neuvotteluasema eli kilpailutilanne muiden leipomoiden sekä isojen kauppaketjujen kupeessa on kova. Suuret ketjut pystyvät tehokkaasti levittämään tuotteitaan Hangosta Utsjoelle, mutta koska päätökset leipähyllyjen valikoimasta tehdään entistä useammin kauppaketjutasolla, pienpaakarien mahdollisuudet saada omia sämpylöitään ja pullakranssejaan marketteihin on heikentynyt. Kaupan ketjuuntuminen ja keskittyminen ovat kuitenkin kiristäneet kilpailua. Leipomoteollisuus on perinteisesti ollut kotimaista, vaikka ulkomaankauppa, erityisesti tuonti, on kasvanut.

Asiakkaat haluavat uusia ja terveellisempiä vaihtoehtoja eli markkinoille syntyy uusia korvaavia tuotteita. Tästä hyvänä esimerkkinä käy kokoushotellien muuttunut jälkiruokatarjonta. Asiakkaat eivät välttämättä enää toivo iltapäiväkahville leivonnaisia tai lounasruuan päälle täytekakkuja vaan nämä on korvattu esimerkiksi hedelmillä, kiisseleillä sekä naposteltavilla marjoilla, pähkinöillä ja kuivatuilla hedelmillä. Leivän asemaa peruselintarvikkeena voivat horjuttaa erilaiset jalostetut välipalatuotteet ja leipomoeinekset, joissa varsinaisen leivän osuus on pieni. Myös erilaisten säilyvien leipomotuotteiden tuonti Euroopasta on vallannut suomalaisten kauppojen hyllyjä.

Uhkia ja epävarmuustekijöitä kannattavuuteen ovat kaikenlaisten kustannusten ja hintojen vaihtelut, maatalouden tilanne niin koti- kuin ulkomailla sekä verotuksen kiristyminen. Mahdollinen imagon menetys pienessä elintarvikealan yrityksessä voisi olla tulevaisuuden jatkamisen kannalta katastrofaalinen.

3.3 Kohdeyrityksen markkinointikulut

Kohdeyrityksen markkinointikuluissa on tilinpäätöstietojen mukaan selkeitä vuosittaisia euro-määriä eroja, kuten kuviossa 7 ilmenee. Selkeä havaittava muutos lukuja avattaessa löytyy printtimainonnan vähentymisestä. Kulupiikit vuosina 2004, 2008 ja 2009 selittyvät Messin yri-tysostolla ja alkaneella yhteistyöllä Uudenmaan Herkun kanssa. Tällöin tehtiin yhteistyötä mainostoimistojen kanssa, hankittiin uusia teippauksia, pakkauksia ja yhteistä mainontaa.



Kuvio 7: Järvenpään Wiener Paakaran markkinointikulut.

Paakaran keskittyminen huomattavasti edullisempiin Google ja Facebook markkinointiin odotetaan tuovat huomattavaa markkinointikulujen vähennystä. Näiden kahden sähköisen kanavan edullisuus, kohdennettavuus sekä loistavat raportointityökalut takaavat sen, että keskittyminen näihin kahteen tulee olemaan tulevaisuudessa päivän selvää. Myös blogikirjoittelu ja siihen ylipäättään aktiivinen osallistuminen on mahdollinen markkinoinnin suunta lähitulevaisuudessa. Hyvänä pienenä esimerkkinä bloggaamisen ja nettikirjoittamisen voimasta oli Vauva.fi sivulle ilmestynyt positiivinen viittaus Wiener Paakariin. Tämä toi selkeän piikin Paakaran nettisivuilla käyneiden määrään. Markkinointikulujen seuraaminen lähivuosina tulee olemaan mielenkiintoinen projekti. Oletettavaa on, että kulut saataisiin palautettua vuoden 2003 tasolle.

4 Segmentointi ja strategia

Tämän työn yhtenä taustatekijänä on ymmärrys siitä, että kyky saada nykyiset asiakkaat ostamaan enemmän, on huomattavasti helpompaa kuin saada uusi asiakas tekemään ensihankintansa. Kaikki markkinointiviestintä kohdeyrityksessä kohdennettuna nykyisille asiakkaille on panos- tuotantosuhteeltaan paljon edullisempaa kuin markkinointi kuluttajille, jotka eivät vielä ole asiakkaita.

”Markkinointiviestinnässä on osattava valita, mistä eri sidosryhmien kanssa pitää saada yhteinen käsitys. Pitää miettiä ne keinot jolla asiakas saadaan lähemmäksi organisaatioita, mutta myös miten organisaatio saadaan lähemmäksi asiakasta. Organisaation tehtävänä ei myöskään ole vakuuttaa asiakasta yrityksen paremmuudesta. Sen tehtävänä on esimerkiksi tuotekehityksen kautta pyrittävä kehittämään tuotteita, joiden paremmuudesta kuluttajakin voi olla samaa mieltä. Markkinointiviestintä sisältää kaikki ne viestinnän elementit, joiden tarkoituksena on saada aikaan yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti markkinoinnin tuloksellisuuteen.” (Vuokko 2003, 13).

4.1 Kohdeyrityksen olemassa olevien asiakkaiden segmentointi

Segmenttejä ei voi olla liian suurta määrää, jotta yrityksen henkilöstö tunnistaa asiakkaan palvelu- tai myyntitilanteessa. Koska kohdeyrityksessä ostajien tarpeet ovat hyvin samanlaisia, on asiakkaat jaettu ryhmiin niiden kanavien perusteella, joiden kautta tuoteostot tapahtuvat. Kuten kuviosta 8 näkyy, kaikissa ryhmissä asiakkaina voi olla sekä yksityisiä että yritysasiakkaita.



Kuvio 8: Kohdeyrityksen asiakassegmentointi.

4.2 Suora-asiakkuussegmentti

Järvenpään Wiener Paakari Oy:n tärkein asiakassegmentti on alusta alkaen ollut suora-asiakassegmentti, muut myyntikanavat ovat tulleet mukaan leipomotoiminnan kasvaessa. Historian saatossa on yritetty useitakin yhteistyökuvioita vaihtelevalla menestyksellä. Paakari toivoisi voivansa kääntää toiminnan painopisteen aina vaan enemmän suora-asiakassegmentin varaan puhtaasti kustannustehokkuudesta johtuvista syistä. Jokainen väliporras nostaa kakun hintaa, ja se tekee niistä entisestään vaikeammin markkinoitavia.

Tämän valitun asiakasryhmän arvostukset ja tarpeet tulisi tuntea niin hyvin, että ne pystytään tyydyttämään kilpailijoita nopeammin ja kannattavammin. Ongelma ei ole segmentin riittä-

vyys vaan onnistuminen markkinoinnissa. Yrityksessä tulisi keskittyä miettimään, miten hyvin omat asiakkaat tunnetaan ja mitä arvoa asiakas odottaa saavansa asioidessaan liikkeessä. Asiakkaillahan on valta osallistua tai olla osallistumatta yrityksen kannattavuuden ylläpitämiseen. Wiener Paakari voi analysoida suora-asiakaskuntaa mm miettimällä, perustuuko asiakkaiden arvon saannin tunne vahvaan brändiin, positiivisiin kokemuksiin, mahdollisesti ystävältä saatuihin suositteluihin, lähileipomoajatteluun vai mihin? Houkutteleeko asiakkaan paikalle itse tuote, hinta vai palvelu? Onko heille tärkeää ostaa tuotteet paikalliselta pienyrittäjältä tai ylipäättään kannattaa kotimaista tuotantoa?

4.2.1 Kehitysehdotuksia suora-asiakkuuksien kasvuun

Pitkäaikaiset, uskolliset asiakassuhteet ovat yrityksille kannattavan liiketoiminnan perusta. Pysyvän ja tuottavan kanta-asiakassuhteen syntymiseen tarvitaan kahta elementtiä. Selkeätä asiakashyötyä ja viestintää, joka pitää asiakassuhteen yllä silloinkin, kun asiakas ei ole ostamassa. Alennukset eivät ole ainoa kanta-asiakkuutta ratkaiseva hyöty. Useinkin asiakkaat tarvitsevat alennusten sijaan tavaraetuja, tietoa ja lisäpalveluita. (Anttila & Iltanen 2001, 121).

Viestinnän ja markkinoinnin onnistuminen on avainasemassa, jotta suora-asiakkaat saadaan pysymään yrityksen tuotteista kiinnostuneina. Tässä työn toiminnallisissa osioissa on kehitelty kohdeyritykselle keinoja, joilla kannattavuutta voidaan kasvattaa pienillä ideoilla, lähes ilman resurssivoimavarojen kasvua.

4.2.2 Yrityksen asemointi asiakkaiden mielikuvissa

Kohdeyrityksen tulisi voimakkaammin tuoda esille sanoja lähi, lähellä, perhe ja leipomo. Näihin sanoihin assosioituu jo itsestään suunnaton määrä positiivisia ajatuksia. Lähi, lähellä - sanat heijastavat turvallisuutta, helppoutta ja ekologisuutta. Perhe sanasta kumpuaa mielikuvia yhteisöllisyydestä, huolenpidosta, kodikkuudesta ja perinteistä. Leipomosta tulevat mieleen tuoksut, maut, kädentaidot ja luovuus. Sanat ovat kaukana siitä, mitä suurin osa meistä kulluttajista helposti ajattelee suurista, jatkuvasti enemmän markkinatilaa kaappaavista, persoonattomista supermarketketjuista. Sanoilla on mahdollisuus asemoida vahvaa emotionaalista mielikuvaa asiakkaiden ostopäätöksissä.

On täysin selvää, ettei perheleipomo voi millään kilpailla marketin hintojen kanssa, siksi myyntiväittämän pohtiminen on olennaista asiakkaiden houkuttelemiseksi ja ylläpitämiseksi. Kuluttaja on valmis perustelemaan itselleen kalliimman hinnan, jos myyntiväittäjä onnistuu kertomaan heti miksi tuote on parempi kuin kilpailijan.

4.2.3 Lisämyynti ja henkilökunnan palkitseminen

Lisämyynnillä on monia positiivisia vaikutuksia. Ensinnäkin sen vaikutus kumulatiiviseen katteeseen pitkällä aikavälillä on yleensä huomattava. Lisäksi taitavalla lisämyynnillä osoitetaan ystävällisyyttä ja palveluhaluisuutta, joka yleensä myös kiinteyttää asiakassuhdetta ja toimii sitä kautta tulevan myynnin edistäjänä (Rope 2003, 31.)

Kyse ei ole vain myymisestä vaan siitä, että asiakas saadaan ostamaan. On huomattavasti helpompi tehdä lisämyyntiä olemassa oleville asiakkaille kuin myydä jotain täysin tuntemattomalle. Kerran liikkeessä asioinut asiakas ilmoittaa yritykselle olevansa kiinnostunut ja moni varmasti ottaa mieluusti vastaan vinkit ja suosittelut, joita taitava myyjä huomaa tarjota. Kaikki eivät ole syntyneet myyjiksi ja toiset kokevat sen mahdollisesti työssään ikäväksi tuputtamiseksi. On tärkeää saada myyjät ymmärtämään, että lisämyynti on itse asiassa sama kuin hyvä palvelu. Henkilöstön kouluttaminen myymään lisää omia tuotteitaan saattaisi olla melko oivallinen investointi. Koulutusrahat on mahdollista saada siirrettyä markkinointikuluista, joiden odotetaan pienenevän Google ja Facebook markkinoinnin kautta. Myös erilaiset myyntimittarit palkitsemisjärjestelmineen voisivat toimia oivallisena kannustimena. Myyjä saattaisi helpottaa ennakkoon sovitut tuotteet, joiden myyntiin erityisesti keskitytään tietyn aikajakson aikana. Tuotteen raaka-aineet opetellaan ja kehitellään muutama hauska tarina tai myyntitilause. Tuotannon puolella voidaan tällöin tehokkaasti panostaa tiettyjen tuotteiden valmistamiseen myyntikampanjan ajaksi.

Koska tuotannon puolella ei voida suoranaisesti vaikuttaa lisämyyntiin, tulisi tälle ryhmälle kehitellä omat mittarinsa. Tällaisia mittareita heille voisi olla esimerkiksi hyvä viikoittainen oman työvuoron suunnittelu ylitöiden välttämiseksi, oikeanlainen raaka-aineiden käyttö hukkien estämiseksi, tilausten oikeellisuus reklamaatioiden ja korvaavien kakkujen tekemisen minimoimiseksi jne. Tällainen operatiivinen tehokkuus ja toiminnan yhtenäinen laatu on kustannustehokasta tekemistä, jolla on todellinen suora vaikutus kannattavuuteen.

4.2.4 Yhteistyö muiden yritysten kanssa

Asiakaslähtöisessä strategiamallissa yhdistellään usein hyvinkin erilaisia tuotteita ja palveluja, joiden tuottaminen omassa organisaatiossa ei ole tehokasta tai edes järkevää. Brändiä pyritään laajentamaan uusille tuote- ja palvelualueille. Kaikkea ei tehdä kuitenkaan itse, vaan omassa tuotannossa on ainoastaan ydintoimintoja ja muut hankitaan yhteistyökumppaneilta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 212).

Useampien yritysten kannattaisi tehdä yhteisesiintymisiä, sillä yhteistyön tuloksena kahdelle brändille saadaan kolminkertainen näkyvyys (Sounio 2010, 68). Yhteistyö järvenpääläisten

yrittäjien kanssa voisi olla varmasti tiiviimpää. Tuote- ja palvelutarjoamaa voi laajentaa entistään niin, että itse ei juurikaan tarvitse investoida tai opetella uutta. Esimerkiksi Järvenpään Kukkakaupan kanssa mahdollisuudet hyvään yhteistyöhön olisivat helpostikin olemassa. Kukkatalo myy kukkien ohella mm. kauniita sisustus- ja pöytäkattaustarvikkeita. Kauniilla yhteisillä valokuvilla ja kattausesimerkeillä herätellään asiakkaan huomiota visuaalisilla ideoilla. Jos ostat kakun meiltä, saat viiden euron lahjakortin Järvenpään Kukkataloon. Tai toisin päin, jos ostat tietyn euromääräisen tuotteen Kukkatalosta saat vastaavan lahjakortin Wiener Paakariin.

Kohdeyrityksen kannattaa hakea aktiivisesti uusia kumppaneita. Markkinointiyhteistyö Uudenmaan Herkun kanssa on hyvä esimerkki toimivasta kumppanuussuhteesta.

Tätä kautta asiakaskunnan voisi olettaa laajenevan lähes itsestään. Menestyksellisen ja laadukkaan toiminnan edellytys kaikille yrityksille on, että ne pystyvät keskittymään omiin valikoituihin ja tärkeisiin ydintoimintoihinsa. Kumppaniverkosto auttaa laajentamaan omaa osaamista ja antaa mahdollisuuden tarjota palveluita kattavasti kaikenlaisiin asiakastarpeisiin.

4.2.5 Tapahtumien tuotteistaminen

Terholan toimipiste on avoinna arkisin klo 17.00 asti. Illalle jää runsaasti tunteja, jolloin yritys ei tuota mitään. Tätä hetkeä olisi hyvä hyödyntää erilaisiin markkinointitilaisuuksiin, kuten kakkujen esittelytilaisuuksiin ja maistatuksiin, lastenjuhlatarjoiluihin tai hääkakkupäiviin. Tällainen häätapaus on jo kerran järjestetty hyvällä menestyksellä. Mukana oli kosmetiikka-alan yritys Järvenpäästä sekä kukkakaupan edustaja. Kun miettii, miten tiivistä häissä, hautajaisissa, kastetilaisuuksissa ym. perhejuhlissa tarjoilut, somisteen, asut ja asusteet, meikit ja hiukset nivoutuvat yhteen, on tällaisille paikallisille yhteistyökuvioille varmasti paikkansa.

Tämänkaltaiset minimessut ja markkinointitapahtumat ovat asiakkaalle helposti lähestyttäviä ja yrittäjille oiva tilaisuus kerätä uusia asiakkaita asiakasrekisterin postituslistalle. ”Hyvällä tilaisuudella on tarkoitukseen sopiva teema, paikka, ajoitus ja sisältö, joka suunnitellaan kohderyhmän näkökulmasta. Markkinoija ja asiakas voivat tapahtumissa tutustua toisiinsa paremmin, rakentaa luottamusta ja keskustella vapaasti.” (Bergström & Leppänen 2009, 455-456.)

4.2.6 Leivontatarvikevalikoima

Kaikenlainen ”kotoilu” on jo pitkään ollut pinnalla. Ihmiset ovat kiinnostuneita kodinlaitoista, pihan kunnostamisesta, käsitoista, ruuanlaitosta sekä tietysti leipomisesta. Se, että nyt leivoi-

taan itse omiin juhliin tätekakut blogien ja leivontasivujen innoittamana, ei tarvitse merkitä pienleipomoille myynnin vähenemistä. Kun trendinä on tehdä useammat tuotteet täysin omin voimin merkitsee se, että kaikenlaisesta leipomiseen liittyvästä ollaan ylipäättään kiinnostuneita. Terholan leipomossa sekä Konditoria Messissä olisi neliöitä riittävästi mahdolliseen shop in shop ajatteluun. Shop in shopin lähtökohtana on laajentaa omaa tarjontaa lisäämällä liikepaikan sisään erilainen konsepti. Konseptin lähtökohtana on asiakkaan tarve saada mahdollisimman kattava valikoima erilaisia palveluita samasta paikasta.

Koska kotileipurit tarvitsevat usein erilaisia leivontatarvikkeita ja raaka-aineita, voisi leipomossa olla myynnissä laaja valikoima kakkukoristeita, koristemassoja, leivontatarvikkeita, muotteja, kakkuohjeita, leivontakirjoja, suomalaisia luomujauhoja eli mitä tahansa erikoistarviketta, jotta asiakkaat saadaan pistäytymään liikkeessä. Mitä persoonallisempi valikoima, mitä erikoisemmilla tuotteilla, sitä paremmin se houkuttelee uteliaita ostajia. ”Iloisilla ideoilla onnistuu, sillä markkinointityö toimii parhaiten, kun asiakkaalla on positiivinen mieli ja iso ostamisen ilo. Ostamisen tulee olla hauska ja positiivinen tapahtuma.” (Rope 2005, 15.)

4.2.7 Tarinan kerronta

Silloin, kun yrityksellä alkaa olla ikää jo 30 vuoden verran, voi tarinan kerrontaa käyttää vahvemmin markkinointikeinona. Tarinat voivat olla tosia tai iloisesti väritettyjä, pääasia on, että puhetta riittää ja puheenaiheita tulee lisää. Koska yritys on erityisesti keskittynyt tätekakkuihin, voisi niiden ympärille etsiä tarinan, jota hyödynnetään markkinoinnissa. Kun asiakas noutaa kakun, olisi kakkulaatikon ohessa tuoteselosteen lisäksi kertomus kakusta, sen raaka-aineista tai vaikkapa työntekijöistä. Tässä voisi hyvin ottaa mainostoimiston avuksi suunnittelemaan. Kun asiakas saapuu tuotteen kanssa juhlapaikalle, herättää tarina varmasti keskustelua pidemmäksikin aikaa.

Tarinan kerronnassa pitää myös osata olla varovainen sillä usein tarinasta tulee helposti vain kronologinen historia, joka kerrotaan mahdollittoman puisevasti. Toisille tarina on taas jonkinlainen asiakaslupaus, kertomus siitä, miten yritys on asiakkailleen aiheellinen. Hyvät tarinat tempaavat lukijansa ja kuulijansa matkalle. Ne haastavat ja hämmentävät ajattelemaan asioita uudesta näkökulmasta. Brändi on tavoite, tarinankerronta väline tavoitteen saavuttamiseksi. Tarinankerronta luo merkityksiä ja auttaa erottumaan kilpailijoista. Hyvä tuote tai palvelu ei yksin riitä. Tarvitaan myös elämyksiä, kokemuksia ja unelmia. Johdonmukaisesti toteutettu tarinankerronta auttaa yrityksen sisäistä identiteettiä ja ulkoista imagoa kohtaan. Eheä yrityskuva kestää tarkastelun useammasta näkökulmasta. Uskottavat tarinat syntyvät työntekijöiden, asiakkaiden ja ympäristön välisestä vuoropuhelusta. Parhaat tarinat tekevät ihmisistä tarinankertojia. (Mäkinen 2011.)

4.2.8 Visuaalisuuden korostaminen

Visuaalinen markkinointi on nimensä mukaisesti markkinoinnin osa-alue, joka täydentää muuta yrityksen markkinointikokonaisuutta visuaalisilla herätteillä. Sen tehokkaimmat välineet astuvat kuvaan siinä vaiheessa, kun asiakas on palveluketjun viimeisessä vaiheessa eli silloin, kun ollaan kaikkein lähimpänä ostopäätöstä. Visuaalinen markkinointi on markkinoinnin väline, jossa luodaan yrityksestä ja sen tuotteista positiivista mielikuvaa, vahvistetaan visuaalisin keinoin yrityksen identiteettiä ja imagoa sekä luodaan ostohalua ja konkreettisimmillaan rohkaistaan asiakkaan ostotarvetta aktivoimalla hänet tekemään ratkaisu yrityksen tuotteiden ja kilpailijoiden välillä. Visuaalisen markkinoinnin koko konseptin lähtökohtana tulisi aina olla tuotteet ja asiakassegmentit. (Nieminen 2003, 8-9,15.)

Leipomo voi olla samanlainen hyvänolon tunteen herättäjä kuin kukkakauppa. Tuotteet ovat kauniita, tuoksu on vastustamaton, esille laitto on houkuttelevaa ja ajatuksia sekä ideoita herättävää. Leipomolla on kaikki keinot olemassa herätellä asiakkaita kaikilla mahdollisilla aisteilla: näöllä, maulla, tuoksuilla ja fyysisillä tuntemuksilla. Kun nämä kaikki on saatettu hereille, tuotteen hinta on enää pieni sivuseikka miellyttävässä ostokokemuksessa.

4.2.9 Asiakasrekisterin hallinta

Ilman kattavaa ja ajantasaista asiakastietokantaa myynnin tietoperusta on täysin onneton. Asiakastietoihin kuuluu niin sanottujen perusfaktojen lisäksi hieman asiakkaan henkilökohtaista tyyppi- ja taustakuvausta kuten myös tarkka ostohistoria, joka on tulevien myyntitapahtumien käynnistäjä ja ohjeistaja. Mitä paremmin tiedät asiakkaan henkilökohtaiset kiinnostus- ja ominaisuusperustat, sen helpompi on käyttää hyödynnettäviä tekijöitä myynnissä hyväksi ja sen helpommin osaa varoa tekijöitä, jotka saattavat kariuttaa muutoin onnistumismahdollisuuksia omaavan myyntitapahtuman. (Rope 2003 50, 99.)

Järvenpään Wiener Paakari Oy:llä on oma kanta-asiakasjärjestelmä, johon asiakkaat voivat halutessaan liittyä. Kanta-asiakastarjoukset ovat lähinnä päivittäisiä kahvi- ja pullatarjouksia sekä kuukauden kakkutarjouksia. Kuukauden kakkutarjous on kaikille kuluttajille, mutta kanta-asiakkaat saavat tarjouksesta vielä ylimääräisen euromääräisen edun. Tässä järjestelmästä löytyy potentiaalia laajempaankin hyötykäyttöön. Aluksi sitä täytyy markkinoida huomattavasti laajemmalle yleisölle, koska kanta-asiakkaita on olemassa vasta muutama sata. Kanta-asiakkaille voisi järjestää herkutteluiltoja, pikkujouluruokailuja, leivontakursseja ja muuta ohjelmallista toimintaa, tarvittaessa yhteistyössä muiden yrityskumppaneiden kanta-asiakkaiden kanssa.

Jotta yritys olisi arvojensa mukaan innovatiivinen ja rohkea, voisi se koittaa ylläpitää omia teemapäiviä, jotka ajan saatossa mahdollisesti muodostuisivat omiksi perinteiksi uskollisten asiakkaiden kanssa. Jos ei ihan omia päiviä keksi, on suomalainen kalenteri puollollaan erilaisia teemoja, joita tässä voisi hyödyntää. Näitä päiviä voisi kohdentaa juuri kanta-asiakaslistalta löytyviin asiakkaisiin.

4.2.10 Tuotekehittely

KTM:n raportin tehnyt toimialapäällikkö Kari Välimäki Etelä-Pohjanmaan TE-keskuksesta on sitä mieltä, että pienetkin leipomot voivat parantaa kannattavuuttaan, kunhan ne panostavat tuotekehitykseen. Vuonna 2011 saatu luomusertifikaatti mahdollistaisi lähitulevaisuudessa tiiviin tuotekehitysyhteistyön muiden luomuvälinevalmistajien kanssa. Kyseisenä vuonna yritys lähti kokeilemaan 100 %:sen luomukakun valmistusta. Vaikka tämä hanke kaatuikin mm. kustannusten kohoamiseen ja jakelukanavaratkaisujen haasteisiin, vastaavanlaisia kokeiluja kannattaa ehdottomasti jatkaa. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005).

Kaikkien tuoteideoiden ei tarvitse välttämättä liittyä leivontaan, vaan kehitellä voi myös innovatiivisesti pieniä oheistuotteita tarjoilujen ympärille. Koska ruoka-aineallergiat ovat niin yleisiä, voisi myös isommissa perhejuhlissa olla Paakaran valmiita tuoteseloste -ständejä kakujen vierellä. Näitä olisi mahdollisuus tilata ennakkoon siististi tulostettuna pidikkeisiin kiinnitettynä. Tällä säästetään tilaisuuden emännän/isännän vaivaa pitää huolta siitä, mitä mikin tarjottava pitää sisällään. Tuote pitää osata rakentaa juuri sellaiseksi millaisena asiakas haluaa sen ostaa, sillä asiakkaan ostohalu on markkinoinnin keskeisin taustatekijä.

4.2.11 Tyytyväisyyden varmistaminen

Asiakkaat ovat harvoin täysin tyytymättömiä tai täysin tyytyväisiä. Moni asiakas tuntee palvelua tai tuotetta kohtaan vain välipitämättömyyttä, mikään ei ole herätellyt tai puhutellut heitä syvemmällä tasolla. Jos he jäävät palvelutapahtuman jälkeen edelleen välinpitämättömyysalueelle, heidän on helppo vaihtaa yritystä. (Wilson Learning, 2011.)

Onnistunut segmentointi edellyttää asiakastyytyväisyyden seuranta. Tämä ei välttämättä tarkoita laajoja asiakastyytyväisyyskyselyillä vaan pelkkä soitto muutama päivä asiakkaan tilauksen jälkeen tyytyväisyyden varmistamiseksi ja kehitysehdotusten keräämiseksi voisi olla kannattava toimenpide. Asiakkaat saattavat antaa puhelimesta arvokkaita vinkkejä muun muassa tuotteen mausta, esille laitosta, riittävydestä. Nämä tilastoidaan sopivaan muotoon ja niitä analysoidaan säännöllisin väliajoin

5 Johtopäätökset

Järvenpään Wiener Paakarilla on käsissään selkeä imagoetu pienenä perheyriksenä ja sillä on kaikki edellytykset nostaa yrityksen brändiarvoa entisestään. Yrityksellä on suhteellisen vakaa asiakaspohja ja jo useamman vuoden yrityksen tuotteita suosiva kanta-asiakasryhmä.

Käsityövaltaisella alalla palkkakustannukset luovat hintaan oman paineensa. Lisäksi raaka-aine- ja jakelukustannusten jatkuvasti kohotessa, on haasteellista saada kulut siirrettyä lopullisen kuluttajan tuotteeseen ilman, että hinnat nousevat kohtuuttomasti. Taloudellisesti yritys tavoittelee maltillista kasvua ja visionsa mukaan entistä kannattavampaa toimintaa. Jotta tässä maltillisessakin tavoitteessa pysytään, vaatii se kuitenkin jatkuvia toimenpiteitä. Mikäli ei ole halua tällä hetkellä panostaa suuriin investointeihin, tulisi miettiä ne keinot, miten myydä olemassa olevia tuotteita, olemassa olevilla asiakkaille yksinkertaisesti enemmän. Kehitysehdotuksilla on haluttu esittää suhteellisen helppoja ideoita, joilla voisi olla positiivista vaikutusta myynnin ja sitä kautta kannattavuuden suotuisaan kehittymiseen.

Wiener Paakarilla on mahdollista saavuttaa kasvua Järvenpään lisäksi koko Keski-Uudellamaalla ja Helsingissä. Jo suhteellisen kevyellä paneutumisella ja rohkealla tarttumisella ympärillä oleviin mahdollisuuksiin voidaan saavuttaa näkyvyyttä ja sitä kautta huomattavaa tuloksellisuutta. Tämä vaatii myös organisaation sisäisten rakenteiden muuttamista niin, että omasta henkilökunnasta vastuutetaan ja irrotetaan työntekijöitä myynnin kehittämiseen, segmenteille kohdennettujen toimenpiteiden seurantaan ja teema- ja markkinointitapahtumien järjestämiseen. Elävä ja oppiva organisaatio on organisaatio, joka oppimisen ohella laajentaa kykyään luoda tulevaisuutta.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin kohtuullisesti. Työn pohjalta syntyneiden ideoiden toivotaan tuovan suora-asiakassegmentille signaalin kohdeyrityksen hyvästä asiakkaiden tuntemisesta ja asiakassuhteiden huolenpidosta. Kun tällainen vahva side yrityksen ja asiakkaan välille onnistutaan luomaan, on yritys saavuttanut valtaisan etumatkan kilpailijoihinsa. Kohdeyritys katsoi, että muutamia ideoita, kuten esimerkiksi tiiviimpi yhteistyö muiden lähialueen yritysten kanssa sekä kumppanuussuhteiden rohkea luominen, olisivat heti toteuttamisen arvoisia ideoita. Muita ehdotuksia lähdetään ajan kanssa kehittämään eteenpäin.

Lähteet

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum Media.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum Media.
- Bergström, S., Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.
- ETP Food for life. 2010. Leipomoteollisuus. Viitattu 23.1.2012.
<http://www.foodforlife.fi/finnish/toimijat/elintarviketeollisuus/38-leipomoteollisuus>
- Hakanen, M. 2002. Visio yrityksen voimalähteenä. Viitattu 29.11.2011.
<http://www.modulcon.fi/resources/userfiles/File/VISIO%20YRITYKSEN%20VOIMANL%C3%84HT%EEN%C3%84.pdf>
- Joensuun Yliopisto. Yrityksen kilpailukeinot. Viitattu 13.07. 2012.
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4.htm>
- Joensuun Yliopisto. Yrityksen kilpailukeinot. Viitattu 13.07. 2012.
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3main.htm>
- Kauppa ja teollisuusministeriö. 2005. Perheyrittäjyys -julkaisu. Viitattu 12.3.2013.
http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/liitteet/jul16elo_2005_netti.pdf
- Karvonen, P. 2005. Vedenpitävä brändi. Markkinointi & mainonta. 3/2005, 14-15.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari.
- Karlöf B, 1996. Strategia - suunnitelmasta toteutukseen. Helsinki: Weilin&Göös
- Kortesuo, K. 2009. Asiakassegmentointi on tärkeää pk-yrityksissä. Viitattu 16.2.2012.
<http://www.eioototta.fi/2009/01/asiakassegmentointi-on-tarkeaa-pk-yrityksissa.html>
- Lahtinen J. & Isoviita A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.
- Mckinsey & Company. 2001. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Viitattu 1.11.2012.
http://www.Mckinsey.fi/venture_cup/download/osa3.pdf
- Muromaa, M. 2007. Markkinointi liiketoiminnan kentässä. Vaasan yliopisto. Viitattu 1.8.2012.
<http://www.slideshare.net/makedaman/marketing-in-finnish>
- Mäkinen, M. 2011. Tämä tarina on valitettavasti tosi. Viitattu 1.8.2012
<http://sek.blogit.kauppalehti.fi/blog/category/Tarinankerronta+yrityksissä>
- Nieminen, T. 2003. Visuaalinen markkinointi. Porvoo: WSOY
- Tarvas, T. 2007. Erikoistuminen parantaisi pienleipomoiden tilannetta. Viitattu 15.12.2011.
<http://www.proliitto.fi/fi/arkistouutinen/erikoistuminen-parantaisi-pienleipomoiden-tilannetta.html>

Opetushallitus. 2012. Yrittäjyysväylä. Viitattu 1.8.2012.
<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/?page=293>

Poussa, K.2007. Johtamisosaaminen mikroyrityksen menestystekijänä. Kandidaatitutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Espoo: Amer-yhtymä Oy.

QuickMBA, 2010. Ansoff Matrix. Viitattu 10.1.2013
<http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/>

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hämeenlinna: Inforviestintä Oy

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Helsinki: Talentum Media.

Suomi Sanakirja.fi. 2012. Asemointi. 1.10.2012

Sounio, L. 2010. Brändikäs. 6.painos. Liettua:Tammi.

Tekes. 2011. Erikoistuminen on suomalaisten elintarvikeyritysten kasvun edellytys. Viitattu 25.11.2011.
<http://www.tekes.fi/fi/community/a/404/b/1325?name=Erikoistuminen+on+suomalaisten+elintarvikeyritysten+kasvun+edellytys>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Leipomoteollisuus vastaa kulutusmuutoksiin uusilla tuotteilla. Viitattu 23.1.2012. http://www.tem.fi/index.phtml?105033_m=104595&s=4760

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Helsinki: SanomaPro.

Wikipedia. 2012. Missio. Viitattu 7.1.2013
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Missio>

Wilson Learning Finland. Persoonallinen palvelu. Viitattu 8.1.2013.
<http://www.wilsonlearning.fi/sites/default/files/Persoonallinen%20palvelu.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Liiketoimintamallin tasot	9
Kuvio 2: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisen elementit	17
Kuvio 3: Yleistetty asiakaslähtöinen strategiamalli	20
Kuvio 4: Segmentointiprosessi	21
Kuvio 5: Ansoffin matriisi	24
Kuvio 6: Segmentoinnin, kohdentamisen ja asemoinnin vaiheet	26
Kuvio 7: Järvenpään Wiener Paakaran markkinointikulut.	33
Kuvio 8: Kohdeyrityksen asiakassegmentointi.....	35